



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Под редакцией **А. А. Литвинюка**

*Допущено Учебно-методическим объединением  
по образованию в области коммерции и маркетинга  
в качестве учебника для студентов высших  
учебных заведений, обучающихся по направлению  
100700.62 – Торговое дело*

Москва ■ Юрайт ■ 2012

**Содержание**

УДК 65  
ББК 65.290-2я73  
У66

**Рецензенты:**

*Мусин М. М.*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой антикризисного и стратегического менеджмента Российского государственного торгово-экономического университета;

*Корниенко В. И.*, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

У66      **Управление персоналом** : учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 434 с. — Серия : Бакалавр.

ISBN 978-5-9916-1512-9

Данный курс входит в учебный комплекс «Менеджмент» и изучает управление человеческими ресурсами.

В учебнике изложены вопросы, связанные с воздействием на поведение персонала на рабочих местах, формированием эффективных систем мотивации труда, проблемами оценки профессионального мастерства, выбором форм власти и влияния, разрешением конфликтов и др. Особое внимание уделено организациям торговли и сферы услуг.

*Для студентов, обучающихся по направлению «Торговое дело», как дополнение к курсу «Менеджмент». Может быть использован студентами других специальностей и направлений, а также аспирантами и практическими работниками, специализирующимися на задачах управления персоналом.*

УДК 65

ББК 65.290-2я73

**Покупайте наши книги:**

**Оптом** в офисе книготорга «Юрайт»:  
140004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д. 1,  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

**В розницу** в интернет-магазине: www.urait-book.ru,  
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

**Для закупок у Единого поставщика** в соответствии  
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться  
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

ISBN 978-5-9916-1512-9

© Коллектив авторов, 2012

© ООО «Издательство Юрайт», 2012

## Предисловие

Дисциплина «Управление персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Цель изучения курса «Управление персоналом» — исследование целенаправленного воздействия администрации на персонал для оптимального осуществления миссии предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

При этом персонал рассматривается как совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства.

К важнейшим задачам изучения курса относятся: овладение основами методологии кадрового менеджмента; исследование персонала как объекта управления; изучение вопросов формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ деятельности современной службы управления персоналом; овладение современными технологиями, оценка экономической эффективности управления.

Управление, как известно, представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир. Дисциплина «Управление персоналом» изучает формирование и использование человеческих ресурсов организации.

Главная цель курса — формирование системы знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников.

Цель изучения курса в значительной мере определяет его главную задачу, которая состоит в том, чтобы с помощью теоретических положений кадрового менеджмента и практического опыта обеспечить наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации (предприятия).

Основные задачи изучения дисциплины:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- определение места и роли управления персоналом в системе управления предприятием;
- изучение принципов и методов управления персоналом;
- формирование представлений о функциональном разделении труда и организационной структуре службы управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- овладение методами анализа кадрового потенциала организации;
- исследование перемещений в организации, работы с кадровым резервом и планирования деловой карьеры;
- получение базовых представлений о подборе персонала и профориентации;
- уяснение технологий подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- анализ мотивации поведения сотрудников организации в процессе трудовой деятельности;
- изучение процесса адаптации персонала;
- формирование представлений о конфликтах в коллективе и управлении ими;
- оценка социальной и экономической эффективности управления персоналом.

В соответствии с этими задачами авторами определена структура курса «Управление персоналом». Данный курс базируется на основных положениях менеджмента, организационного поведения, макро- и микроэкономики. Существенную роль в его формировании как науки сыграли психология, социология, философия, а также статистика и другие дисциплины.

Настоящий учебник выполнен в соответствии с духом Федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения и направлен на развитие у будущих руководителей в сфере коммерции эффективных компетенций, связанных с управлением персоналом организации.

Для более комфортного изучения проблематики учебного курса в учебнике в конце каждой главы предусмотрено краткое изложение ее содержания в форме *«резюме»*, которое позволяет лицам, имеющим достаточные знания в этой

области, не тратить свое время на подробное изучение материалов конкретного раздела работы. В конце работы приведен подробный глоссарий основных терминов, используемых при изучении курса «Управление персоналом».

Проверку полученных знаний и степень понимания сути вопросов каждого раздела учебника можно осуществить с помощью небольшого теста с закрытыми вопросами.

В этом варианте дисциплина «Управление персоналом» читается студентам Российского государственного торгово-экономического университета на кафедре управления персоналом уже 17 лет. В целом подобная схема изложения учебного материала доказала свою эффективность. Это подтверждается успешной профессиональной карьерой подавляющего числа выпускников Университета и положительными отзывами работодателей по отношению к развиваемым в рамках этой отрасли научных знаний профессиональным компетенциям специалистов в области управления персоналом организации.

Вместе с тем сам курс «Управление персоналом» служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как «Организация труда персонала», «Управление социальным развитием организации», «Мотивация трудовой деятельности» и др.

## Авторский коллектив:

**А. А. Литвинюк**, доктор экономических наук, профессор — предисловие (совместно с В. В. Лукашевичем), главы 8 (совместно с Е. А. Коротковой), 10, научное редактирование;

**В. В. Лукашевич**, кандидат экономических наук, профессор — предисловие (совместно с А. А. Литвинюком), главы 1 (совместно с Н. В. Макаровой), 2, 3, 6, 11 (совместно с С. А. Ледневой), 13;

**Е. А. Короткова**, кандидат экономических наук, доцент — глава 8 (совместно с А. А. Литвинюком);

**Е. В. Красавина**, кандидат социологических наук, доцент — глава 12 (совместно с С. А. Ледневой);

**С. А. Леднева**, кандидат психологических наук, доцент — главы 11 (совместно с В. В. Лукашевичем), 12 (совместно с Е. В. Красавиной);

**Е. З. Карпенко**, кандидат экономических наук, доцент — глава 5 (совместно с Е. В. Кузуб);

**Т. И. Кузьмина**, кандидат экономических наук, доцент — глава 7;

**Н. В. Макарова**, преподаватель — глава 1 (совместно с В. В. Лукашевичем);

**Е. В. Кузуб**, преподаватель — главы 4 (совместно с А. А. Тихоновой), 5 (совместно с Е. З. Карпенко);

**А. А. Тихонова**, преподаватель — главы 4 (совместно с Е. В. Кузуб), 9.

# Глава 1. Персонал предприятия как объект управления

У каждого человека в отдельности и у всех вместе есть, можно сказать, известная цель, стремясь к которой они одно избирают, другого избегают.

*Аристотель*

## Развиваемые компетенции:

- 1) составить представление об эволюции концепций управления персоналом;
- 2) понять содержание категории «персонал»;
- 3) уяснить классификацию персонала как инструмент управления в организации;
- 4) усвоить предмет курса «управление персоналом» и уяснить основные задачи его изучения.

## 1.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление сформировалось лишь в XX в.

Существуют различные подходы к классификации направлений кадрового менеджмента. Однако наиболее распространена классификация концепций кадрового менеджмента на базе школ управления. По такому признаку различаются концепции школы научного управления, административной школы, школы человеческих отношений в управлении и поведенческой школы, а также математической школы.

*Школа научного управления* представлена работами **Ф. Тейлора**, **Ф. и Л. Гилбертов**, **Г. Эмерсона** и **Г. Грата**. Усилия этих ученых были направлены на рационализацию трудо-

вых процессов на основе изучения работы. Каждая операция рассматривалась детально, устранялись все лишние движения, присутствовало стремление заставить рабочего трудиться в режиме машины. Представители школы научного управления впервые применили на практике хронометраж рабочего времени, фотографию рабочих процессов и рабочего дня. Личность рабочего и его переживания их мало интересовали. Концепция управления персоналом этой школы строилась на таких положениях, как:

- индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных заданий;
- разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- использование рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- приоритет экономического стимулирования;
- авторитарный стиль управления<sup>1</sup>.

Административная школа позволила развить и продолжить концепции школы научного управления. Крупнейшим представителем этой школы был **А. Файоль**, в работе «Общее и промышленное управление» (1916) сформулировавший ключевые принципы и функции управления для крупной промышленной корпорации. К главным он относил техническую, коммерческую, финансовую, страховую, учетную и административную функции. Важнейшими принципами управления А. Файоль считал: разделение труда, власть, дисциплину, единство распорядительства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, иерархию, справедливость. Особое внимание ученый уделял таким элементам управления, как предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль.

Теоретиком административной школы признан известный немецкий социолог **М. Вебер**, изложивший концепцию идеально формализованной организации, названной *бюрократией*.

Суть данной концепции выражена в следующих характеристиках:

- разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника;

---

<sup>1</sup> Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 8–9.

- все должности распределены в соответствии с иерархией власти;
- все члены организации подобраны в соответствии с их квалификацией;
- должностные лица назначаются, а не избираются;
- административные должностные лица не являются собственниками компании, в которой они служат;
- должностные лица работают за фиксированную заработную плату;
- все члены организации подчиняются единым правилам, которые являются безличными, но определяют дисциплину, контроль и регламентируют их деятельность.

Таким образом, М. Вебер обосновал необходимость специализации, иерархии и правил управления большими организациями и стал одним из первых теоретиков организационного подхода к управлению персоналом.

Теоретики школы научного управления и административной школы работали автономно, без какой-либо общей программы и координации исследований. Однако в их работах много общего, что позволяет объединить их в единую классическую школу управления. Прежде всего, они пытались исходя из личных наблюдений и собственного опыта создать свои универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства.

Кроме того, они исследовали главным образом разделение труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. И наконец, их мало интересовали социальные отношения в производстве и управлении. Они не уделяли должного внимания человеческому фактору.

В 1930-х гг. сформировались концепции неоклассической школы (или школы человеческих отношений). Крупнейшим теоретиком этой школы был профессор Гарвардского университета, автор теории человеческих отношений в управлении **Э. Мэйо**. Он пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве.

Так, Э. Мэйо был убежден, что работник будет работать более производительнее, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Важнейшими элементами его теории стали система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, исследование групповых норм поведения и неформальных групп.

Ученый пришел к выводу, что выработка рабочего оценивается не столько его физическими возможностями, сколько групповыми нормами поведения. Он призывал руководителей, принимая какие-либо управленческие решения, ориентироваться прежде всего на людей. Тейлоризм он считал несовместимым с природой человека и его свободой.

Однако с позиций рационализации производства и максимизации прибыли многие положения теории Э. Мэйо казались малообоснованными, а сама теория была востребована уже после Второй мировой войны, когда форсированное внедрение достижений науки и техники в практику хозяйственной деятельности обусловило возрастание роли человеческого фактора.

Теория человеческих отношений в управлении получила свое дальнейшее развитие, после Второй мировой войны, в концепциях *поведенческой (бихевиористской) школы*. Теоретики этой школы рассматривают улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. Исходя из этого, они анализировали стиль управления, лидерство, мотивацию труда как важнейшие инструменты повышения эффективности деятельности современной фирмы. Крупнейшими теоретиками этой школы признаются **Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг**.

После Второй мировой войны форсированными темпами стали развиваться точные науки. На основе их достижений стали складываться концепции математической школы. Странники этой школы стремились формализовать процесс управления, описать его с помощью математических моделей, просчитать модели на ЭВМ и выбрать оптимальный вариант развития.

В конце XX в. сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторы этой концепции — экономисты чикагской школы **Т. Шульц** и **Г. Беккер** — исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку; данный подход использовал идеи рациональных ожиданий, т.е. человек принимает решения с максимальной выгодой для себя.

С точки зрения авторов концепции человеческого капитала сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся капиталом только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход. При этом на уровне индивида форма дохода — заработная плата, авторский гонорар и т.п.

Теория человеческого капитала базируется на следующих положениях: 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы; 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства; 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников; 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.

Концепция человеческого капитала — важный шаг на пути к социальному партнерству между персоналом и администрацией организации.

### *Понятие категории «персонал»*

Из курса менеджмента известно, что управление организацией в широком смысле означает эффективную реализацию пяти основных функций: планирование деятельности, ее организация, координация усилий вовлеченного в процесс персонала, мотивация людей, реализующих эту деятельность, и контроль процессов и результатов. Однако успешное выполнение функций менеджмента невозможно без основного ресурса организации, с помощью которого менеджер, собственно, и осуществляет свои функции. И этот ресурс не информация, не сложные технические устройства, а именно люди.

Организацию в целом можно представить как совокупность людей, совместно осуществляющих трудовую деятельность для достижения определенных целей. Здесь цели можно рассматривать не только на уровне самой организации, но и на уровне каждого конкретного сотрудника. Данный факт обусловлен тем, что любая организация является также социальной системой<sup>1</sup>, т.е. не только она использует сотрудников для выполнения поставленных задач, но и сотрудники используют ее для осуществления личных целей и интересов.

Совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс, принято называть *персоналом организации*. Персонал организации рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации. Существует три основных подхода к определению

---

<sup>1</sup> Более подробно о социальных системах управления изложено в разделе «Организация как социальная система и закономерности ее функционирования».

нию содержания понятия «персонал» (лат. *persona* — личность):

- согласно *управленческому подходу* персонал организации можно определить как совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения конкретных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми считаются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления;

- *экономический подход* определяет категорию «персонал» как совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.). Экономический подход выявляет в категории «персонал» количественные характеристики;

- в *кадровом деле* принято употреблять понятие «кадры», т.е. основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников. Термин «кадры» (с первичным значением «рамка» в немецком и французском языках) пришел в управленческую терминологию из армейского лексикона, где он означает группу профессиональных военных — рядовых, командного состава и резерва.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Независимо от подхода к определению категории, можно выделить существенные наиболее типичные признаки персонала, а именно:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены (договором найма). В таких отношениях могут состоять не только наемные работники, но и физические лица — собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что принимают участие в деятельности организации своим личным трудом;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации. Важнейшим фактором, обеспечивающим достижение целей организации, является трудовая активность персонала;
- способность персонала изменять свои параметры под воздействием субъекта управления (увеличиваться на фазе подъема и сокращаться в условиях кризиса);
- способность персонала к развитию. Люди, работающие в организации, способны повышать квалификацию, усваивать передовой опыт и знания.

*Трудовая активность* — это реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

Содержание понятия «трудовая активность» охватывает как собственно трудовую деятельность, характеризующуюся качеством и количеством выполненной работы, так и такие ее аспекты, как дисциплинированность участников трудового процесса, характер трудовой активности — творческий, нетворческий. *Творческая активность* — деятельность, направленная на решение нестереотипных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

Трудовая активность характеризуется рядом показателей, отражающих ее различные аспекты. К ним относятся:

- показатели, определяющие качество и количество выполненной работы;
- показатели использования оборудования, овладение передовыми методами и приемами труда;
- сроки и степень освоения новой технологии, видов продукции;
- соблюдение норм и правил внутреннего распорядка, технологической и трудовой дисциплины;
- участие работников в рационализаторстве, изобретательстве, совершенствовании организации производства и труда и т.д.

Наряду с трудовой активностью персонала выделяют духовную и общественную активность сотрудников. Актив-

ность персонала в *духовной сфере* оценивается не только уровнем их профессионального мастерства, а прежде всего творческим отношением к делу, участием в рационализаторской деятельности. *Общественная активность* проявляется в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях, освоении новых экономических условий.

Совершенно очевидно, что работник не сможет быть активным в том деле, в котором не имеет ни знаний, ни навыков, ни умений. При таких условиях можно тратить много энергии, но при контроле результатов она окажется бесполезной или даже вредной, и активность исчезнет.

Психологи отмечают, что в основе активности человека лежат его познавательные потребности, присущие каждому с детства. Однако часто они могут быть подавлены безуспешностью обучения и неприятностями, связанными с ним. Но их можно возродить стимулированием интереса к осваиваемому виду деятельности, а также успешностью их познания и практического использования для удовлетворения каких-либо других потребностей. Удовлетворенность результатами собственной деятельности — важнейший возбудитель интереса к ней, а радость достигнутым результатам укрепляет интерес настолько, что превращает его в склонность, а деятельность — в привычку.

Знания, умения и навыки (ЗУН) обеспечивают успешность деятельности, а успехи, как уже отмечалось, повышают активность в производительном труде. Принято, что *знание* — усвоенный теоретический материал. *Умение* («ума имение») — знания + опробованный способ выполнения. *Навык* — сформированное в результате обучения и повторения действие, приводящее к желаемому результату.

Для проявления активности и сохранения ее на требуемом уровне руководству организации необходимо:

- укреплять интерес к делу и желание работников выполнить его как можно лучше;
- проводить дополнительное обучение сотрудников для закрепления умений и выработки навыков;
- реализовывать систему участия работников в прибылях и в управлении организацией;
- вводить творческие элементы в содержание труда;
- формировать особые средства мотивации: системы пожизненного найма, группового корпоративного духа фирмы и др.

Показатели активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности сотрудников. Уровень психофизической активности оценивается в основном величиной энергозатрат работника, а социально-психологический уровень такими параметрами, как факт трудовой, духовной или общественной активности; время, затраченное на эту деятельность; проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.

С практической точки зрения персонал представляет собой важнейший ресурс предприятия, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой наемных работников либо отдельным работником. Являясь специфическим объектом управления, персонал обладает важнейшими отличительными особенностями:

- во-первых, персонал функционирует целенаправленно, т.е. деятельность людей направлена на достижение определенных целей;
- во-вторых, он способен изменять свои параметры деятельности под воздействием субъекта управления (например, во время подъема организации персонал увеличивается, а во время кризиса уменьшается);
- в-третьих, персонал способен к развитию (повышение квалификации, приобретение новых знаний и опыта и т.д.).

## **1.2. Классификация персонала как инструмент управления в организации**

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в торгово-технологическом

процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники — это фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента — обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля за фондом заработной платы и выплатами социального характера.

Оптимальная расстановка кадров на каждом предприятии определяется **профессионально-квалификационной структурой** персонала, объединяющей три тесно связанных между собой понятия:

- *профессиональная* структура рабочей силы, т.е. соотношение представителей различных профессиональных групп;
- *квалификационная* структура, т.е. соотношение работников различных уровней квалификации;
- *содержание квалификации*, т.е. набор требующихся для выполнения определенной работы знаний, умений, навыков, опыта и других компонентов.

Согласно официальной статистике Международной организации труда (МОТ)<sup>1</sup> основная форма классификации профессионально-квалификационной структуры персонала — разделение занятых на три укрупненные группы:

- «*белые воротнички*», т.е. сосредоточенные преимущественно на нефизическом труде (инженерно-технический персонал и конторские служащие);
- «*синие воротнички*», т.е. рабочие различных профессий и уровней квалификации (преимущественно занятые физическим трудом);

---

<sup>1</sup> Специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений, участниками которой являются 183 государства, штаб-квартира Организации — Международное бюро труда, находится в Женеве.

- «серые воротнички», или работники обслуживания, (повара, официанты, медицинский обслуживающий персонал, полицейские, пожарные, работников домашнего хозяйства — прислуга, уборщики и т.п.).

Что касается труда управленческого аппарата, он также имеет несколько уровней. На предприятиях индустриально развитых стран принята следующая классификация:

- *Top management*, т.е. высшее звено управления (президент/генеральный директор и другие члены правления);
- *Middle management* — среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
- *Lower management* — низшие звенья управления (руководители подразделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры).

В России иной подход к разделению персонала на группы. Прежде всего, обратимся к ст. 15 Трудового кодекса РФ (ТК РФ), из которой следует, что персонал организации может состоять из работников, выполняющих трудовую функцию:

- по определенной *специальности*, т.е. работников, которые приобрели соответствующую специальность после прохождения обучения в порядке, предусмотренном стандартами Министерства образования и науки РФ;

- определенной *квалификации*, т.е. работников, прошедших обучение для получения соответствующей профессии. Иными словами, к данной категории работников относят рабочих, а наименование их профессий определяют исходя из Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Квалификация — это степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы;

- определенной *должности*, т.е. при заключении трудовых договоров с работодателем лица, имеющие определенную специальность / определенную профессию / не имеющие профессионального образования, претендуют на замещение вакантных должностей данной организации. Наименование должностей работников конкретной организации определяется по ОКПДТР и Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих.

ОКПДТР состоит из двух разделов: профессии рабочих и должности служащих.

Второй раздел ОКПДТР (должности служащих) разработан на основе *Единой номенклатуры должностей служащих (ЕНДС)* и *Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих*, действующих нормативных правовых актов и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике. ЕНДС утверждена в 1967 г. Госкомтрудом СССР (постановление от 09.09.1967 № 443), приводит классификацию служащих по характеру их труда. Исходя из этого признака в ЕНДС была предусмотрена классификация работников на категории, а внутри каждой категории на группы. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 г. № 37; служит для объединения работников в группы для равной оплаты труда, включает квалификационные характеристики должностей руководителей организаций и учреждений, их структурных подразделений, а также специалистов и других служащих.

Благодаря этому классификатору получаем первое деление служащих на три группы:

- *руководители*. Согласно ЕНДС в зависимости от объекта управления выделяются:

- руководители организаций,
- руководители служб и подразделений в организациях (к числу руководителей относятся и их заместители);

- *специалисты*. Согласно ЕНДС в зависимости от характера выполняемых функций или сферы деятельности выделяются:

- специалисты, занятые инженерно-техническими и экономическими работами,
- специалисты, занятые сельскохозяйственными, зоотехническими, рыбоводными и лесовосстановительными работами,
- специалисты, занятые медицинским обслуживанием, народным образованием, а также работники науки, искусства и культуры,
- специалисты, занятые на работах по международным связям,
- специалисты юридических служб;

- *другие служащие*. Например, по ЕНДС выделена категория технических исполнителей:
  - технические исполнители, занятые учетом и контролем,
  - технические исполнители, занятые подготовкой и оформлением документации,
  - технические исполнители, занятые хозяйственным обслуживанием.

В соответствии с ОКПДТР и ЕНДС в организации необходимо распределять работников по категориям персонала.

Что касается классификации профессий рабочих в первом разделе ОКПДТР (профессии рабочих), долгое время этот вопрос решался с помощью *Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС)*, который имел статус нормативного документа. На сегодняшний день организации получили право использовать любые формы и методы классификации профессий, равно как и системы оплаты труда.

В любом случае классификация персонала в первую очередь должна максимально соответствовать потребностям и задачам, стоящим перед организацией.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям.

*По отношению к участию в производственно-технологическом процессе* персонал, как правило, подразделяется на две категории: основные и вспомогательные работники.

Основные работники осуществляют деятельность, непосредственно связанную с осуществлением миссии фирмы, а вспомогательные работники выполняют вспомогательные функции. Так, в торговой фирме к основным работникам относятся работники торгового зала (продавцы, кассиры, администраторы и т.п.), которые непосредственно заняты реализацией товаров населению, а вспомогательными работниками являются грузчики, фасовщики, уборщики и другие категории работников, участвующие в торговом-технологическом процессе и осуществляющие продолжение процесса производства в сфере обращения.

Существует и другое деление *по заданному параметру*, например при значительных масштабах сложного по структуре производства необходимо более подробное деление персонала. С учетом трудовых затрат по видам и назначе-

нию работ возникла (впервые на ВАЗе) классификация, делящая рабочих на пять категорий:

- «А» — производственные рабочие основного производства, непосредственно создающие продукцию, которая является целью всего производства завода;
- «В» — вспомогательные рабочие, непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории «А» (наладчики, контролеры, крановщики и др.);
- «Са» — рабочие, непосредственно занятые изготовлением, ремонтом и обслуживанием средств труда (инструмент, оснастка, установки и т.п.);
- «Св» — рабочие, занятые на работах, относящихся к категории «В», но непосредственно обслуживающие рабочие места рабочих категории «Са»;
- «D» — рабочие общезаводских служб и общезаводского обслуживания (общезаводские службы, лаборатории, связь и т.д.).

*По функциям, выполняемым в процессе труда*, персонал подразделяется на шесть категорий:

- рабочие (основные — выпускают непосредственно продукцию и вспомогательные — обслуживают производственный процесс);
- инженерно-технические работники (ИТР);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);
- ученики;
- охрана.

*По месту в управленческой структуре* персонал можно подразделить на следующие категории:

- *линейные руководители* — руководители подразделений, занимающиеся основной для данной организации деятельностью и несущие ответственность за выполнение и реализацию основных целей (генеральный директор, директор завода, заместитель, бригадир);
- *функциональные руководители* — руководители подразделений, обеспечивающие нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющие вспомогательные функции (начальник отдела снабжения, начальник отдела маркетинга, начальник отдела управления персоналом);
- *специалисты аппарата управления* — исполняют специальные, конкретные функции управления для содействия руководителям при принятии управленческих реше-

ний, а также самостоятельно освещать все специфические аспекты деятельности линейных и функциональных подразделений (экономисты, инженеры, юристы, программисты);

- *технический/вспомогательный персонал* – обслуживает процесс управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение (секретарь, курьер и т.д.).

По мере роста ранга руководителей требования к техническим и специальным данным снижаются, а значение административных способностей повышается. В последние годы наметилась тенденция к использованию отдельных элементов классификации управленческого персонала, принятой в западных странах, а именно *по уровням управления руководителей* подразделяют:

- на высшее управленческое звено;
- среднее;
- низшее.

*По характеру выполняемого труда работников* делят на группы:

- выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями. К ним относятся функции, выполняемые персоналом, ответственным за делопроизводство, и частью ответственных исполнителей (например, регистрация документов, машинопись);

- выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы. Такой характер носят многие виды деятельности ответственных исполнителей (например, начисление заработной платы сотрудникам, разработка плана по труду и т.п.);

- выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. Их осуществляют в основном руководители и часть ответственных исполнителей (например, исследование на подчиненных объектах).

Появление такого разделения связано с практикой совершенствования работы аппарата управления на базе требований научной организации труда и современной оргтехники.

По сроку работы:

- постоянные;
- сезонные;
- временные работники.

Оснований для классификации персонала в организации можно выделить значительно больше, но не стоит забывать, что персонал обладает сложной структурой, которая также позволяет выделять ключевые категории персонала.

Принято выделять различные структуры персонала:

- *штатную*, определяющую состав должностей постоянных сотрудников организации;
- *функциональную*, характеризующую распределение полномочий и ответственности сотрудников;
- *социальную*, представляющую трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Социальная структура коллектива дает основание для классификации персонала, а также необходима для принятия обоснованных стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления.

Специалисты сформулировали несколько рекомендаций руководителям по анализу социальной структуры.

В *половозрастной структуре* выделяют: мужчин, женщин и работников разных возрастных групп.

Желательно соблюдать паритет в соотношении мужчин и женщин (50х50), если это позволяет производство. Помнить, что на стадии развития и реорганизации следует опираться на молодежь в возрасте до 30 лет; в стадии стабильной и надежной работы — на 40-летних; там, где требуется значительный опыт и квалификация, делать акцент на 50-летних. Однако следует помнить, что учитывать стоит не только *хронологический* возраст, соответствующий временному периоду с момента рождения, но и *психологический*, т.е. временны<sup>2</sup>е характеристики его индивидуального развития.

Как правило, лица с высоким психологическим возрастом обладают меньшей физической выносливостью и гибкостью мышления. В свою очередь, их явными преимуществами признаются: наличие практического опыта и большая стабильность в выполнении трудовых операций. Для них характерна меньшая текучесть кадров и меньшее число прогулов по неважным причинам.

В целом лица с низким психологическим возрастом имеют видимые конкурентные преимущества при работе в нестабильной внешней среде и использовании новых технологий выполнения трудовых операций. При стабильной внеш-

ней среде и действиях в стандартных ситуациях большую эффективность трудовой деятельности, при прочих равных условиях, показывают работники с более высоким психологическим возрастом.

По *образовательному уровню*: работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним и неоконченным средним образованием и др.

В процессе трудовой деятельности низкий уровень образования может проявляться в отсутствии лояльности персонала, высоком уровне конфликтности, производственном браке, абсентеизме и др.

По *семейному статусу* персонал делят на: состоящих в браке, незамужних/неженатых, разведенных и овдовевших.

По общей тенденции семейные сотрудники более надежны, они больше заинтересованы в постоянном хорошо оплачиваемом рабочем месте, кроме того, они, как правило, меньше подвержены различным заболеваниям и более лояльно относятся к своей организации. Однако персонал, состоящий в браке, менее склонен к инновационной деятельности, хуже работает в условиях нестабильной внешней среды и менее динамичен в своем поведении на рынке труда.

*Стаж работы* (общий и специальный) определяет количество лет, проведенных работником в данной должности/организации/отрасли и т.п.

Большой стаж работы, особенно специальный, может оказывать двоякое влияние на эффективность трудовой деятельности индивидов. Так, при его наличии работник быстрее адаптируется в организации и достигает пика своей эффективности в трудовой деятельности. Однако отсутствие стажа (например, у молодых специалистов, выпускников учебных заведений) зачастую способствует более быстрому освоению новых профессиональных навыков.

## Резюме

Существуют различные подходы к классификации направлений кадрового менеджмента. Однако наиболее распространена классификация концепций кадрового менеджмента на основе школ управления.

Теоретики школы *научного управления* и *административной школы* пытались на основе личных наблюдений создать универсальные принципы управления, направленные на рационализацию производства. Главным образом, они исследовали разделение

труда, ступенчатость и звенность управления, структуру организации и пределы управления. И наконец, их мало интересовали социальные отношения в производстве и управлении в отличие от представителей *школы человеческих отношений*, которые особое внимание уделяли исследованию групповых норм поведения и неформальных групп. Данная теория свое дальнейшее развитие получила в концепциях *поведенческой (бихевиористской) школы*. Теоретики этой школы рассматривали улучшение использования человеческих ресурсов как главный резерв повышения экономической эффективности ее функционирования. В основном они анализировали стиль управления, лидерство и мотивацию труда.

На современном этапе развития общества персонал организации рассматривается как один из главных факторов эффективного функционирования любой организации. Согласно управленческому подходу *персонал* организации можно определить как совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

К наиболее существенным признакам персонала относятся:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены (договором найма);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.);
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации;
- способность изменять свои параметры под воздействием субъекта управления;
- способность персонала к развитию.

Классификация персонала рассматривается в различных аспектах. Наиболее распространенным делением персонала российских организаций являются классификации по следующим основаниям:

- *по отношению к участию в производственно-технологическом процессе* персонал обычно подразделяется на две категории: основные и вспомогательные работники;

- *по функциям, выполняемым в процессе труда*, персонал подразделяется на шесть категорий: рабочие (основные — выпускают непосредственно продукцию и вспомогательные — обслуживают производственный процесс), инженерно-технические работники (ИТР), служащие, младший обслуживающий персонал (МОП), ученики, охрана;

- *по месту в управленческой структуре* персонал можно подразделить на следующие категории: *линейные руководители, функцио-*

нальные руководители специалисты, технический/вспомогательный персонал;

- по характеру выполняемого труда работников делят на:
  - выполняющих работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями,
  - выполняющих комплекс повторяющихся работ, составляющих в основном идентичные циклы,
  - выполняющих неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен;
- по сроку работы: постоянные, сезонные, временные работники.

Принято выделять различные структуры персонала:

- штатную, определяющую состав должностей постоянных сотрудников организации;
- функциональную, характеризующую распределение полномочий и ответственности сотрудников;
- социальную, представляющую трудовую коллектив предприятия как совокупность групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Социальная структура коллектива дает основание для классификации персонала, а также необходима для принятия обоснованных стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления.

В частности, выделяются половозрастная структура, классификация персонала по образовательному уровню, семейному положению, стажу работы.

## Тесты

Укажите правильный ответ.

**1.1. Персоналом предприятия розничной торговли признаются:**

- а) все работники, занятые на этом предприятии;
- б) работники аппарата управления;
- в) только работники торгового зала;
- г) только вспомогательные работник;
- д) все категории работников, занятых на этом предприятии, кроме работников аппарата управления.

**1.2. Дисциплина «Управление персоналом» изучает:**

- а) закономерности психоанализа;
- б) психологию и социологию труда;
- в) формирование и использование человеческих ресурсов организации;

- г) производственные отношения;
- д) производительные силы.

**1.3. Знания, навыки, умения и опыт работников, используемые для выпуска продукции или оказания услуг, — это:**

- а) талант;
- б) образование;
- в) профессия;
- г) человеческий капитал;
- д) рабочая сила.

**1.4. Степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, — это:**

- а) профессия;
- б) мотивация;
- в) квалификация;
- г) субординация;
- д) образование.

**1.5. Классификацию персонала по полу, возрасту, уровню образования, образовательному уровню и стажу работы подразумевает структура персонала:**

- а) штатная;
- б) профессиональная;
- в) социальная;
- г) организационная;
- д) классовая.

**1.6. Структура, характеризующая распределение полномочий и ответственности сотрудников:**

- а) штатная;
- б) функциональная;
- в) социальная;
- г) производственно-технологическая;
- д) возрастная.

**1.7. Повышенное внимание к рационализации трудовых процессов и недостаточное внимание к социальным отношениям в производстве и к человеческому фактору характерно для:**

- а) классической школы;
- б) неоклассической школы;
- в) поведенческой школы;

- г) бихевиористской школы;
- д) концепции человеческого капитала.

**1.8. Концепция человеческих отношений в управлении была разработана:**

- а) в начале XX в.;
- б) 1920-е гг.;
- в) 1930-е гг.;
- г) конце XX в.;
- д) XIX в.

**1.9. Основной (постоянный) состав работников организации — это:**

- а) персонал организации;
- б) администрация организации;
- в) руководство организации;
- г) резерв организации;
- д) кадры организации.

**1.10. Главная цель изучения курса «Управление персоналом»:**

- а) изучение вопросов научной организации труда;
- б) изучение целенаправленного воздействия администрации на персонал для обеспечения эффективного функционирования предприятия (организации) и удовлетворения потребностей работников;
- в) формирование системы знаний в области экономики труда;
- г) изучение социологии трудовой деятельности;
- д) формирование системы взглядов на психологию и физиологию человека.

## Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные этапы эволюции концепций управления персоналом?
2. В чем состоят особенности персонала как объекта управления?
3. Каковы основные подходы к классификации персонала?

## **Глава 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

Кадры решают все.  
*И. В. Сталин*

### **Развиваемые компетенции:**

- 1) составить представление об организации как о социальной системе управления;
- 2) усвоить закономерности управления персоналом;
- 3) уяснить основные направления совершенствования организации трудовой деятельности персонала.

### **2.1. Организация (предприятие) как социальная система управления**

Любое предприятие (организацию) можно представить как социальную систему управления. При этом под *системой управления* принято понимать обособленную совокупность взаимосвязанных элементов, обладающую новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент системы представляет собой структурообразующую часть какой-либо подсистемы. Так, предприятие розничной торговли служит элементом отрасли — торговля, которая содержит как предприятия розничной торговли, так и оптовые торговые фирмы. В то же время само предприятие розничной торговли — сложная совокупность различных отделов, секций и служб. Элементу присущи одно или несколько свойств, необходимые для функционирования системы. Эти свойства элементов и определяют их место в системе управления и позволяют объединять элементы в подсистемы. Например, в каждой организации элементы входят как минимум в две подси-

стемы: управляющую (или субъект управления) и управляемую (или объект управления). Система управления, в которой субъект и объект управления составляют главным образом люди, называется *социальной системой управления* (или организацией).

Организация имеет определенную внутреннюю среду. В ее составе цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

*Цель* — это идеальный мысленный образ результата деятельности. Цели управления отражают, как правило, желаемое состояние системы управления.

На уровне организации (или предприятия) существуют главная цель и цели-средства, способствующие ее достижению. Главная цель организации определяется ее миссией, так как миссия отражает главную причину и основную цель существования организации. Так, миссия любого предприятия розничной торговли в конечном счете — реализация потребительских товаров населению. Реализация миссии требует достижения производственно-коммерческих, экономических, научно-технических и социальных целей. *Производственно-коммерческие цели* на уровне предприятия розничной торговли связаны с осуществлением торгово-технологического процесса, продолжением процесса производства в сфере обращения и организацией торгового обслуживания населения. В условиях рыночной экономики *экономические цели* так или иначе связаны с получением прибыли. *Научно-технические цели* предполагают, с одной стороны, форсированное внедрение достижений науки и техники в торгово-технологический процесс, а с другой стороны, соответствие реализуемых товаров установленным стандартам и кондициям. *Социальные цели* — это цели управления персоналом. Они обуславливают создание условий для высокопроизводительного и безопасного труда, систематическое развитие и обучение персонала, создание и применение эффективной системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности.

*Задача* — это предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок. К числу важнейших задач предприятия розничной торговли можно отнести: бесперебойное обеспечение населения потребительскими товарами, улучшение качества торгового обслуживания населения, расширения ассортимента реализуемых товаров и услуг и др.

*Технология* — система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, позволяющая получить заранее определенный результат. На предприятии розничной торговли технология характеризуется торгово-технологическим процессом.

*Торгово-технологический процесс* на предприятии торговли — процесс, охватывающий продвижение товаров к потребителям, который имеет целью сохранение и подготовку товаров к потреблению, а также реализацию этих товаров покупателям. В основном данный процесс включает: разгрузку автотранспорта, приемку товаров в магазине, перемещение товаров, размещение товаров на хранение, отбор товаров по требованию секций, перемещение товаров в торговый зал, выкладку товаров, демонстрацию товаров покупателям, отбор товаров покупателями, расчет за купленный товар и его упаковку. В торгово-технологическом процессе используется специфическое торговое оборудование и участвуют все категории персонала.

*Структура управления* — логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей.

Под *структурой* понимается совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. Оптимальная структура системы должна иметь минимальное количество компонентов, но вместе с тем они в полной мере должны выполнять заданные функции.

Структура должна быть мобильной, т.е. легко приспособляемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям. Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

Упрощенная структура организации приведена на рис. 2.1.

*Люди* — главная производительная сила организации. Люди, занятые в организации, подразделяются на администрацию и персонал.

Администрация выступает в качестве основного элемента управляющей подсистемы, а в управляемой подсистеме центральное место занимает персонал.

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, которые объединяются в управляемую подсистему. В частности, на уровне предприятия розничной торговли в качестве объектов управления выступают

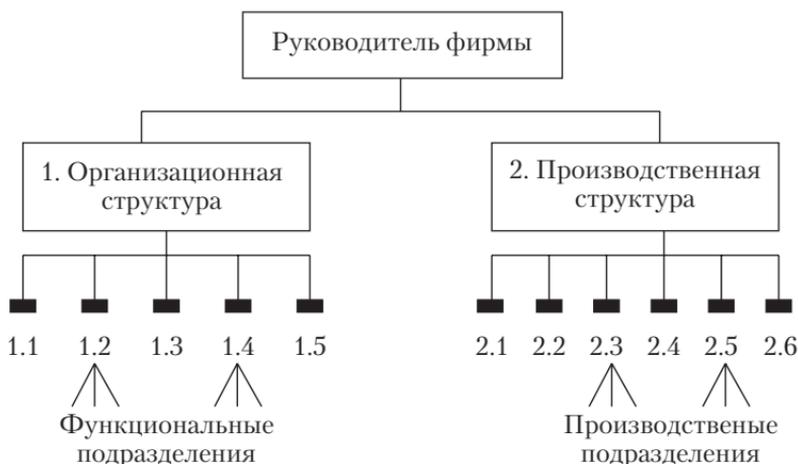


Рис. 2.1. Упрощенная структура организации

торгово-технологический процесс, торговое оборудование, товарные запасы, торговые площади, а также персонал.

Персонал приводит в движение все остальные объекты управления и во многом определяет количество реализованных товаров и качество торгового обслуживания населения. Следовательно, персоналу принадлежит главная роль в управляемой подсистеме организации.

Персонал объединяет все категории работников, занятых на предприятии (в организации), кроме работников аппарата управления. При этом работники, составляющие персонал предприятия (организации), в зависимости от участия в производственном процессе, как правило, подразделяются на основной и вспомогательный персонал.

Расстановка кадров на каждом предприятии определяется их квалификацией, знаниями, опытом и личностно-деловыми качествами.

Одна из важнейших задач кадрового менеджмента — обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации), и направление их усилий на достижение целей организации.

Организация существует во внешней среде и взаимодействует с ней. *Окружающая (внешняя) среда* — это все то, что окружает данное предприятие: поставщики и покупатели, конкурирующие организации, культура, политическая ситуация и др. Окружающая среда активно влияет на любую организацию, поставляя ей кадры, орудия труда,

сырье, материалы или товары, энергоносители и т.д. Организация влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги. Например, предприятия торговли призваны непосредственно формировать и удовлетворять потребности и спрос покупателей, воспитывать вкус и культуру потребления. В свою очередь, ассортимент реализуемых ими товаров зависит от уровня развития отраслей пищевой и легкой промышленности, состояния экспорта, импорта и т.д.

Внешняя и внутренняя среда организации находятся во взаимосвязи и взаимозависимости. Так, цели организации определяются динамикой внешней среды, а продукты деятельности организации связаны с товарами и услугами, необходимыми для удовлетворения потребностей общества.

В зависимости от взаимоотношений с внешней средой организации рассматриваются как закрытые и открытые системы управления.

*Закрытая система* существует, главным образом, автономно, имеет жесткие фиксированные границы, ее контакты с внешней средой ограничены.

*Открытая система* характеризуется активным взаимодействием с внешней средой и чрезвычайно зависима от нее. Энергия, информация, материалы — это элементы обмена, с внешней средой проникающие через границы системы. Такая система не является самодостаточной; она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Управление персоналом занимается главным образом изучением открытых систем управления. Большинство предприятий торговли относятся к *открытым системам* (рис. 2.2).

На входе организация получает из окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. В процессе преобразования организация обрабатывает эти элементы, преобразуя их в продукцию или услуги. Продукция и услуги поступают из организации в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов и в результате «на выходе» появляются многие возможные дополнительные элементы, такие как прибыль,



*Рис. 2.2. Организация как открытая система*

увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социально значимой продукции, удовлетворение работников, рост организации и т.д.

При рассмотрении организаций как социальных систем управления широко применяется системный подход. Системный подход основан на системном анализе, который осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т.е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить как совокупность простых, доступных для изучения элементов.

Системный анализ позволяет установить определенные закономерности функционирования социальных систем управления.

## 2.2. Закономерности управления персоналом

Закономерности управления персоналом отражают объективно существующие, систематически повторяющиеся, существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

К важнейшим закономерностям управления персоналом относятся закономерности синергии, информированности и упорядоченности, развития, композиции.

*Закономерность синергии* выражается в приросте энергии организации, превышающем силу индивидуальных усилий членов данной организации. Этот феномен и определил переход человечества к организационным формам трудовой и общественной деятельности. Синергия выделяет организацию из ряда других систем материального мира, так как для всех естественных систем характерен закон сохранения и превращения энергии, в соответствии с которым в любой замкнутой системе при всех ее изменениях количество энергии остается постоянным. Однако в соответствии с закономерностью синергии в социальных системах управления возможно изменение внутренней энергии как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальной системы управления признается возможность управления приростом энергии.

*Закономерность информированности и упорядоченности* состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения. При этом информация внутри системы должна быть структурирована и упорядочена в виде прямых и обратных связей, ибо, как уже отмечалось, управление возможно только при наличии коммуникаций. В современном обществе уровень развития государства определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения (или информационной среды). Информационная среда содержит совокупность всех знаний, которыми владеют граждане данной страны. Часть этих знаний воплощена в материальных ценностях и средствах производства. В то же время значительная часть информационной среды существует в виде норм общей и политической культуры, морали и т.п.

*Закономерность развития* заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени. Она рождается, развивается и умирает. Иными словами, организация имеет свое прошлое, настоящее и будущее. При этом развитие организации должно осуществляться целенаправленно. Цель — это идеальный мысленный результат деятельности. Как правило, цель управления рассматривается как желаемое состояние системы управления. Правильное определение целей развития — залог успешного развития организации.

После формирования цели выбирается стратегия развития, а затем реализуется избранная стратегия.

К числу важнейших закономерностей управления относится и *закономерность композиции*, отражающая стремление организации к объединению. Закономерность композиции особенно актуальна для современных организаций в условиях экономической нестабильности и резких колебаний рыночной конъюнктуры, экономического давления со стороны конкурентов и криминальных структур. В таких условиях объединение родственных предприятий обеспечивает их более эффективное продвижение к общей цели. Разумеется, для всех участников объединения должна существовать единая цель, в рамках достижения которой участники объединения разрабатывают стратегию совместных действий и реализуют ее.

Закономерности управления реализуются через действия людей и имеют характер тенденций.

К общим закономерностям управления можно отнести следующие закономерности: соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; преимущественной эффективности сознательного планомерного управления; соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления; усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении. Рассмотрим эти закономерности подробнее.

*Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства* предполагает создание систем управления, адекватных формам собственности на средства производства. Так, приватизация предприятий промышленности и торговли обусловила многообразие организационно-правовых форм этих предприятий и ослабила централизованное руководство их деятельностью.

*Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления* тоже закономерна, так как система управления с плановой регуляцией протекающих в ней процессов и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов. Подтверждением тому служит широкое применение программно-целевого подхода, системного подхода и анализа на всех уровнях управления в современном обществе.

*Закономерность соотносительности управляющей и управляемой подсистем, субъекта и объекта управления*

означает соответствие сферы управления требованиям объекта управления. Вместе с тем изменение субъекта управления часто требует трансформации управляющей подсистемы. Так, оживление российской экономики в начале XXI в. потребовало трансформации системы управления, что послужило импульсом к проведению административной реформы 2004 г.

К закономерностям управления можно отнести и *усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении*. Закономерность отражает, с одной стороны, дальнейшее горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении, что связано с развитием отраслей (в том числе и торговли), увеличением масштабов управляемых систем, появлением новых функций и видов деятельности. С другой стороны, разделение труда обуславливает его координацию, т.е. согласованность действий субъектов управления, что выражается в кооперации управленческого труда.

*Закономерность изменения функции и управления* означает возрастание одних функций и убывание других на различных иерархических уровнях управления. Так, если на уровне торгового дома решаются стратегические задачи, охватывающие инвестиционную политику фирмы, распределение прибыли и т.п., то на уровне каждого входящего в торговый дом магазина решаются преимущественно тактические вопросы, связанные с реализацией товаров населению.

*Закономерность оптимизации числа звеньев управления* предполагает устранение излишних звеньев управления, что повышает его гибкость и оперативность.

*Закономерность концентрации функций управления* состоит в том, что каждая ступень управления стремится к большей концентрации функций, т.е. к расширению и росту численности управленческого персонала. Эту закономерность наглядно иллюстрируют данные о росте численности бюрократического аппарата, которая наблюдается во всех странах.

*Закономерность распространенности контроля* отражает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного руководства их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7–10 подчиненных в непосредственном подчинении у одного руководителя. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен ниже при изучении управления персоналом и процесса формирования наиболее эффективных групп.

Действия закономерностей функционирования социальных систем управления учитываются при совершенствовании организации труда персонала.

### 2.3. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала

Как правило, человек реализует себя в определенной деятельности. К такой деятельности можно отнести труд. Процесс труда объединяет сам труд, предметы труда и средства труда.

*Труд* — это целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивида и общества в целом.

К *предметам труда* относятся сырье, материалы, полуфабрикаты, информационные потоки и т.п.

*Средствами труда* служат машины, приборы, оборудование, инструменты, позволяющие в процессе трудовой деятельности воздействовать на предметы труда, трансформировать их и создавать новые продукты.

Трудовая деятельность персонала характеризуется такими физиологическими критериями, как тяжесть и напряженность работы, интенсивность труда, темп и ритм работы.

*Тяжесть работы* характеризуется количеством затрачиваемой работником энергии для выполнения этой работы.

*Напряженность работы* обычно определяется темпом трудовой деятельности и соответствующим напряжением нервной системы: памяти, внимания, слуха, зрения и т.п.

*Интенсивность труда* отражает затраты энергии работника в единицу времени.

*Темп работы* исчисляется количеством движений человека в единицу времени.

*Ритм работы* — это равномерное чередование выпуска продукции в единицу времени.

Все перечисленные параметры трудовой деятельности в полной мере должны учитываться при совершенствовании трудовой деятельности персонала.

Важнейшими направлениями совершенствования организации трудовой деятельности в современных условиях признаются:

- модернизация трудового процесса на основе внедрения инноваций;

- совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
- совершенствование нормирования труда;
- улучшение условий труда;
- повышение качества человеческих ресурсов организации.

Рассмотрим каждое из этих направлений.

В современном кадровом менеджменте большое внимание уделяется модернизация трудового процесса на базе внедрения инноваций. Провозглашенный в современной России курс на модернизацию предполагает обновление трудовых процессов на основе широкого внедрения инноваций во всех отраслях экономики. При этом под *инновацией (нововведением)* подразумевается новая идея, доведенная до практического внедрения.

С точки зрения решаемых задач инновационные проекты подразделяются на следующие виды:

- *монопроекты* — проекты, выполняемые одной фирмой или подразделением;
- *мультипроекты* — проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей;
- *мегапроекты* — многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.

Инновационный потенциал организации отражает меру ее готовности выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. меру готовности к реализации инновационных проектов.

Модернизация трудового процесса на основе широкого внедрения инноваций тесно связана с совершенствованием форм разделения и кооперации труда.

Разделение труда представляет собой процесс обособления различных видов трудовой деятельности и специализацию работников на выполнении отдельных операций и процедур. Например, в торговле в современных условиях все более широкое распространение получают функциональное и квалификационное разделение труда, а также товарно-отраслевая специализация.

*Функциональное разделение труда* связано с обособлением отдельных функций и установлением в магазинах

оптимальной численности работников различных функциональных групп.

*Товарно-отраслевая специализация* работников связана с разделением труда по товарному признаку, т.е. работники специализируются на продаже товаров отдельных групп.

*Квалификационное разделение труда* предполагает распределение обязанностей в соответствии с квалификацией работников.

*Кооперация труда* представляет собой следствие его разделения. И чем глубже разделение труда, тем шире возможности для кооперации. На предприятиях розничной торговли кооперация труда персонала осуществляется с учетом неравномерности покупательских потоков и проявляется за счет совмещения профессий и должностей. Например, продавец обуви может овладеть специальностью продавца одежды или профессией кассира.

Кооперация труда внутри магазина может проявляться в создании комплексных бригад путем объединения работников торгового зала в секции, отделы и другие структурные подразделения.

*Улучшения организации и обслуживания рабочих мест.* Рабочее место — это не только должность, но и определенные права, обязанности и ответственность, которые закрепляются за исполнителем этой должности.

Улучшение использования рабочих мест предполагает анализ работы, комплексное описание рабочего места и разработку личностной спецификации. Эти операции и процедуры осуществляются по следующему алгоритму:

1) составляется общее представление об организации в целом и о расположении каждого рабочего места в ней;

2) определяется, как и для чего будет использоваться информация по анализу работы;

3) выбирается типичный образец тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться;

4) с помощью конкретных методов (собеседования, наблюдения, опросов) собираются необходимые данные для характеристики работы. При этом определяются наиболее целесообразный режим работы и качества, требуемые от исполнителя данной работы;

5) информация, полученная на предыдущей стадии, используется для комплексного описания рабочего места;

6) разрабатывается личностная спецификация, т.е. определяется набор требований к работнику, который должен

выполнять данную работу на соответствующем рабочем месте.

Применительно к предприятию розничной торговли рабочее место — это часть площади магазина, предназначенная для выполнения определенных операций (или работ) одним работником (или группой) и оснащенная необходимым оборудованием и инструментами. В магазинах рабочие места подразделяются на стационарные рабочие места и зоны обслуживания. Постоянные (стационарные) рабочие места предназначены для одного работника и являются индивидуальными. Например, рабочее место кассира. В зонах обслуживания работают обычно несколько работников, специализирующихся на перемещении товаров и их выкладке в торговом зале. Например, контролеры торгового зала, уборщики.

Организация рабочих мест должна обеспечивать работникам наилучшие условия для эффективного использования оборудования, передовых методов и приемов труда.

Совершенствование нормирования труда — важный фактор повышения производительности труда и его эффективности.

Для нормирования работников ряда рабочих профессий используются нормы времени, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности.

*Норма времени* — количество рабочего времени, установленное для выполнения определенной работы.

*Норма обслуживания* — количество единиц оборудования, закрепляемое за одним рабочим (или группой рабочих).

*Норма времени обслуживания* — время, установленное для обслуживания единицы оборудования.

*Нормы численности* — численность работников, необходимая для выполнения конкретного объема работ.

Улучшение условий труда — важнейшее направление повышения социальной эффективности управления персоналом организации. Оптимальные условия труда способствуют сохранению здоровья и трудоспособности работников, повышению эффективности их работы. Особенно это относится к работникам магазинов, обслуживающим покупателей, труд которых связан с сильным нервным напряжением.

Оптимальные условия труда обеспечиваются комплексом мероприятий, включающих: установление физиологически обоснованных режимов труда и отдыха работников,

а также рациональные графики выхода на работу; механизацию тяжелых и трудоемких работ; соблюдение норм и правил по охране труда и технике безопасности; улучшение санитарно-гигиенических и эстетических условий труда.

При составлении рациональных графиков выхода на работу необходимо: соблюдать предусмотренную трудовым законодательством продолжительность рабочего дня; обеспечивать ритмичное чередование времени труда и отдыха работников в течение рабочего дня и рабочей недели; предусматривать время на подготовительно-заключительную работу, включаемую в рабочее время; устанавливать время начала и окончания работы, а также перерывов на обед и отдых и выходные дни.

*Повышение качества человеческих ресурсов организации* предполагает, прежде всего, развитие и обучение персонала. Необходимость постоянного развития и обучения персонала в настоящее время продиктована целым рядом причин: развитием науки и техники и форсированным внедрением их достижений в производство; динамикой внешней среды (новые запросы покупателей, новые предложения конкурентов и др.); освоением новых видов деятельности; развитием самой организации.

С точки зрения современного менеджмента развитие персонала рассматривается как главный резерв повышения эффективности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет часто большую роль, чем инвестиции, направляемые на модернизацию оборудования или увеличение производственных мощностей.

Под *развитием персонала* понимается совокупность мероприятий на повышение качества человеческих ресурсов организации: обучение, повышение квалификации, переподготовку работников.

Для осуществления миссии каждому предприятию требуется квалифицированный персонал, который необходимо не только подбирать, но и постоянно заботиться о его развитии.

*Развитие человеческих ресурсов организации* охватывает такие мероприятия, как:

- поддержка способных к обучению работников;
- распространение знаний и передового опыта;
- обучение молодых квалифицированных сотрудников;
- осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;
- снижение текучести кадров.

Привлечение работников со стороны допустимо тогда, когда для выполнения определенной работы нет соответствующих профессионалов или нет возможности обучить своих сотрудников.

В развитии кадров играет важную роль:

- осуществление профессионального обучения;
- активизация потенциальных возможностей и повышение общеобразовательного уровня;
- поощрение новаторства и творчества.

В области переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии (в организации) ставятся те же задачи, что и при подготовке персонала. К числу таких задач обычно относятся:

- выработка стратегии развития кадров;
- определение потребности в развитии конкретных категорий и групп работников;
- выбор форм и методов обучения персонала;
- программно-методическое и материально-техническое обеспечение процесса обучения;
- изыскание средств для обучения персонала.

Первостепенное значение для улучшения качества человеческих ресурсов организации имеют подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

*Подготовка кадров* подразумевает обучение сотрудников, которые не имели ранее профессии. Так, подготовка новых рабочих проводится в основном по индивидуальным, групповым и курсовым формам обучения специальных программ, обеспечивающих усвоение теоретического материала, а также приобретение профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретных видов работ на современном предприятии.

*Переподготовка рабочих* кадров, как правило, означает освоение рабочими новой профессии. С позиций организации процесса обучения принципиальной разницы между обучением и переподготовкой нет. Однако некоторые особенности в переподготовке кадров на предприятии все же существуют. Эти особенности связаны, прежде всего, с контингентом рабочих. Главным образом, переподготовке подлежат рабочие старшего и среднего возраста, проработавшие часто весьма продолжительное время на предприятии по определенной профессии, что накладывает отпечаток на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этого контингента рабочих: низкий уровень среднего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки рабочих предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения требуемого результата с минимизацией средств на ее проведение;
- социологические исследования среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выбора программы и методов обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям следует обучать рабочих.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

*Повышение квалификации* кадров направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели уже обладают определенными знаниями и навыками практического выполнения работ и в силу этого могут критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно те знания, которые им необходимы для производственной деятельности.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий оборудования, технологии.

Эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров характеризуется различными факторами. Среди них большое значение имеют понимание целей обучения, поощрение обучающихся, практическая направленность обучения, его этапность, создание среды обучения.

Эффективность обучения в значительной мере характеризуется его мотивацией. Сотрудники предприятия (организации) могут быть мотивированы на активное обучение по-разному. Среди мотивов обучения обычно выделяют следующие:

- стремление сохранить работу;
- желание получить повышение или занять новую должность;

- интерес к самому процессу получения новых знаний и навыков;
- желание установить контакты с другими обучающимися.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации должны быть увязаны с перспективами развития и целями предприятия, профессионально-квалификационным продвижением работников, а также со стимулированием и мотивацией их трудовой деятельности.

В профессиональном развитии специалистов и руководителей имеются особенности, которые должны в полной мере учитываться при организации их профессионального обучения. Полученные знания устаревают и нуждаются в пополнении. Поэтому процесс повышения квалификации и развития руководителей — одна из важнейших проблем повышения качества человеческих ресурсов организации.

## Резюме

Любое предприятие (организацию) можно представить как социальную систему управления. Система управления — это обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Система управления, в которой субъект и объект управления составляют главным образом люди, называется социальной системой управления (или организацией).

Организация имеет определенную внутреннюю среду с входящими в нее целями, задачами, технологией, структурой управления и людьми.

На предприятии (в организации) существует множество объектов управления, объединенных в управляемую подсистему: производственно-технологические процессы, оборудование, материалы и люди (персонал). Персонал приводит в движение все остальные объекты управления и во многом определяет количество производимых товаров или объем и качество торгового обслуживания населения. Следовательно, персоналу принадлежит главная роль в управляемой подсистеме организации.

Персонал включает все категории работников, занятых на предприятии (в организации), кроме работников аппарата управления. При этом работники, составляющие персонал предприятия (организации), в зависимости от участия в производственном процессе обычно подразделяются, как уже отмечалось, на основной и вспомогательный персонал. К основному персоналу относятся работники, чья деятельность связана с реализа-

цией миссии организации, вспомогательный персонал осуществляет непрофильную деятельность.

Закономерности управления — это объективно существующие, повторяющиеся и существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления людьми. Важнейшие закономерности управления: закономерность синергии, закономерность информированности и упорядоченности, закономерность развития, закономерность композиции, а также закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства, закономерность преимущественной эффективности планомерного управления, закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении. Кроме того, к закономерностям управления относятся закономерность изменения функции управления, закономерность оптимизации числа ступеней управления, закономерность концентрации функций управления и закономерность распространенности контроля.

Все эти закономерности реализуются через действия людей, поэтому имеют характер тенденций.

Наиболее известные направления совершенствования организации трудовой деятельности персонала в современных условиях: модернизация трудового процесса на основе внедрения инноваций; совершенствование форм разделения и кооперации труда; улучшение организации и обслуживания рабочих мест; совершенствование нормирования труда; улучшение условий труда; повышение качества человеческих ресурсов организации.

Реализация этих направлений на практике позволяет повысить эффективность функционирования организации за счет лучшего использования ее кадрового потенциала.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**2.1. Превышение энергией организации суммы индивидуальных усилий организации определяет закономерность:**

- а) композиции;
- б) синергии;
- в) развития;
- г) информированности и упорядоченности;
- д) диалектики.

**2.2. Закономерностью функционирования социальных систем управления не признается:**

- а) закономерность психоанализа;
- б) закономерность синергии;

- в) закономерность информированности и упорядоченности;
- г) закономерность развития;
- д) закономерность композиции.

**2.3. На уровне организации (предприятия) не устанавливаются цели:**

- а) производственно-коммерческие;
- б) экономические;
- в) научно-технические;
- г) социальные;
- д) идеологические.

**2.4. Элементом внутренней среды организации не являются:**

- а) цели;
- б) задачи;
- в) конкуренты;
- г) технологии;
- д) структура управления.

**2.5. Создание не существовавших ранее конструкций или технологий подразумевает проект:**

- а) пионерный;
- б) модернизационный;
- в) социальный;
- г) опережающий;
- д) новаторский.

**2.6. К числу направлений совершенствования организации труда не относится:**

- а) модернизация трудовых процессов на основе внедрения инноваций;
- б) совершенствование форм разделения и кооперации труда;
- в) улучшение организации и обслуживание рабочих мест;
- г) пассивная кадровая политика;
- д) улучшение условий труда.

**2.7. Инновационный процесс не включает:**

- а) систематизацию поступающих инноваций;
- б) отбор идей создания нового продукта;
- в) снятие с производства продукции;
- г) создание нового продукта;
- д) тестирование нового продукта на рынке.

**2.8. Подготовка преемников не предполагает:**

- а) подбор кандидатов в резерв;
- б) определение потребности в развитии для каждого кандидата;

- в) подготовку индивидуальных планов развития;
- г) предоставление дополнительного отпуска;
- д) оценку прогресса.

**2.9. Время, установленное на обслуживание единицы оборудования, характеризует:**

- а) норма времени;
- б) норма обслуживания;
- в) норма времени обслуживания;
- г) норма численности;
- в) норма выработки.

**2.10. Новая идея, доведенная до практического внедрения, — это:**

- а) норма;
- б) инновация;
- в) инвестиция;
- г) проект;
- д) прожектерство.

## Вопросы для обсуждения

1. Какое место занимает персонал в социальной системе управления и каковы его основные особенности как объекта управления?

2. Каковы закономерности функционирования социальных систем управления, их реализация на практике? В чем их отличие от законов естественных наук?

3. Как реализуются на российских предприятиях важнейшие направления совершенствования организации трудовой деятельности персонала?

## Глава 3. Принципы управления персоналом

Суша теория, мой друг,  
а дерево жизни вечно зеленеет.  
В. Гете «Фауст»

### Развиваемые компетенции:

- 1) усвоить содержание принципов управления персоналом и использовать их в своей практической деятельности;
- 2) уяснить содержание методов управления и условий их эффективного практического применения;
- 3) освоить основные методологические подходы, применяемые в кадровом менеджменте.

### 3.1. Принципы управления персоналом

*Принципы* (лат. *principium* — начало, основа — объективно существующее условие, которое нельзя нарушать в практической деятельности во избежание актуализации нежелательных для субъекта управления последствий) *управления персоналом* отражают руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми, и подразделяются на общие и частные.

*Общие принципы* управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и учитываются во всех сферах управления и организациях.

К общим принципам управления можно отнести целенаправленность, разделение труда, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

*Принцип целенаправленности управления* предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделением. При этом выделяется основная цель, определяемая миссией фирмы (мис-

сия организации — это главная цель и основная причина ее существования), и цели-средства, необходимые для ее достижения. Цели управления должны быть «нагруженными», но реальными, достижимыми. Определяться они должны предельно конкретно, что придает работе здравый смысл и мобилизует усилия персонала на ее выполнение.

Принцип целенаправленности предполагает не только установку целей, но и соотнесение их с необходимыми ресурсами. При этом важно не только обеспечить увязку целей с главными ресурсами, необходимыми для их достижения, но и акцентировать внимание на наиболее слабом звене, способном помешать достижению целей.

*Принцип разделения труда* применительно к управлению предполагает выделение уровней управления и специализацию отдельных работников на выполнении соответствующих функций. Так, на промышленном предприятии можно выделить следующие уровни управления: уровень мастера, уровень начальника участка, уровень начальника цеха, уровень директора. На каждом из них решаются свои задачи, что позволяет сделать управленческий труд более эффективным. Например, мастер освобождается от задач, решаемых директором предприятия, а директор освобождается от решения задач на уровне мастера.

*Принцип ответственности* предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна соответствовать полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий. К сожалению, этот принцип далеко не всегда реализуется в практике управления (особенно на высших иерархических уровнях). Это приводит к необдуманным решениям, злоупотреблению властью и некомпетентному управлению, а все это в конечном счете нередко становится причиной гибели организаций.

*Принцип компетентности* означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Возрастание популярности торговой деятельности в современных условиях и увеличение числа лиц, не имеющих специальной подготовки, но фактически занятых в тор-

говле, а также учащающиеся случаи реализации населению недоброкачественных товаров выдвигают на первый план проблему лицензирования торговой деятельности и проведения специального обучения лиц, получающих лицензии, в целях обеспечения необходимой компетенции.

Неотъемлемый принцип управления — *дисциплина* — должен присутствовать в любой системе управления на любом уровне. Дисциплина предполагает безусловное выполнение указаний руководителя, должностных обязанностей, инструкций, приказов и других директивных документов. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления. Применительно, например, к торговле роль этого принципа особенно велика, так как специфика отрасли обуславливает повышенные требования не только к уровню исполнительской дисциплины, но и к финансовой дисциплине в коммерческой деятельности и к самодисциплине всего персонала от менеджера до продавца. Вместе с тем дисциплина не должна стеснять инициативу работников и оставлять место для творческого отношения к работе.

*Принцип стимулирования* предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное — в основном на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, причастности, успехе и т.п.

Следовательно, содержание принципа стимулирования было бы неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Стимулирование предполагает также использование и моральных стимулов и мотиваций, а также справедливое отношение к персоналу.

*Принцип иерархичности* предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, построении аппарата управления, расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления (целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину), так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Наряду с общими принципами существуют, как уже отмечалось выше, частные принципы управления персоналом, широко используемые в современном кадровом менеджменте.

К числу таких принципов относятся следующие:

- полное доверие к сотрудникам фирмы;
- проявление наибольшего внимания в управлении к людям и их инициативе;
- обеспечение сплоченности коллектива, определяющего результаты работы организации;
- максимальное делегирование полномочий исполнителям;
- систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации труда и т.п.

### 3.2. Методы управления персоналом

*Методы управления персоналом* — это конкретные приемы и способы воздействия администрации на персонал для достижения определенных целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных (административных) и социально-психологических.

Рассмотрим экономические методы управления персоналом. Они базируются на материальных интересах людей. Одним из основных направлений использования экономи-

ческих методов в кадровом менеджменте на уровне предприятия (организации) является применение методов внутрифирменного планирования.

Планирование, как известно, представляет собой одну из общих или основных функций управления, охватывающих деятельность, связанную с разработкой и реализацией планов.

Применительно к управлению персоналом внутрифирменное планирование дает возможность обосновывать плановые задания, а также устанавливать и поддерживать необходимые пропорции в распределении трудовых ресурсов.

*Нормативный метод* планирования позволяет обосновывать плановые задания с помощью норм и нормативов. Причем сами понятия «норма» и «норматив» по своему экономическому содержанию не идентичны. Норма — это, как правило, абсолютная, предельно допустимая величина затрат на определенные планом цели. Например, плановая норма выработки одного рабочего.

**Пример.** Используйте норму годовой плановой выработки рабочего ( $H_B$ ) для расчета плановой потребности в рабочих ( $P_p$ ).

Исходные данные:

- годовой объем производства продукции ( $O_p$ ) — 625 000 единиц условного продукта;
- нормы годовой плановой выработки рабочего ( $H_B$ ) — 25 000 единиц условного продукта.

Плановая потребность в рабочих ( $P_p$ ) может быть исчислена по формуле

$$P_p = O_p / H_B \quad (3.1)$$

$$P_p = 625\,000 : 25\,000 = 25.$$

Таким образом, плановая потребность составит 25 рабочих.

Норматив отражает количественную меру связи между показателями. К нормативам можно отнести различные проценты, коэффициенты, удельные веса, используемые в кадровом планировании. Например, удельный вес специалистов в общей численности персонала ( $Y_c$ ), который исчисляется по формуле:

$$Y_c = (C/Ч) \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

где Ч — общая численность работников организации в плановом периоде; С — численность специалистов в плановом периоде.

**Пример.** Общая численность работников организации «а» в плановом периоде Ч = 2400 человек; численность специалистов организации «а» в плановом периоде С = 600 человек.

Определите удельный вес специалистов в общей численности персонала ( $У_c$ ).

$$У_c = 600 : 2400 \cdot 100\% = 25\%.$$

*Балансовый метод* — основной метод координации и увязки плановых заданий. Сущность его заключается в обеспечении пропорциональности между потребностями и ресурсами с помощью системы балансов.

При разработке балансов исходят из того, что каждый вид продукции, работы или услуги, с одной стороны, результат какой-либо деятельности, а с другой — ресурс для выпуска другого вида продукции или потребления. Балансовый метод обеспечивает пропорциональность между ресурсами и потреблением на макро- и отраслевом уровнях, на уровнях региона и фирмы или предприятия. Выявленные ресурсы увязываются с расчетными потребностями, т.е. балансируются.

Рассмотрим балансовый расчет полезного фонда рабочего времени одного работника (ПВ), который может быть исчислен по формуле

$$\text{ПВ} = (\text{КФ} - \text{ВД} - \text{КП}) \cdot \text{СП}, \quad (3.3)$$

где КФ — календарный фонд времени; ВД — выходные дни; КП — количество невыходов на работу, дни; СП — средняя продолжительность рабочего дня, часы.

**Пример.** Рассчитайте полезный фонд рабочего времени одного работника (ПВ).

Исходные данные:

- календарный фонд рабочего времени (КФ) — 366 дней;
- выходные дни (ВД) — 66 дней;
- количество невыходов на работу (КП) — 12 дней;
- средняя продолжительность рабочего дня (СП) — 8 ч.

$$\text{ПВ} = (366 - 66 - 12) \cdot 8 = 2304.$$

*Ответ:* Полезный фонд рабочего времени одного работника составит 2304 часа.

Результаты данного расчета можно оформить в виде таблицы баланса рабочего времени одного работника (см. табл. 3.1).

Методы внутрифирменного планирования способствуют оптимизации управленческих решений и обеспечи-

вают на уровне организации ряд преимуществ в управлении человеческими ресурсами.

Прежде всего, эти методы позволяют осуществлять научное предвидение. Кроме того, они обеспечивают оптимальное распределение ресурсов. Они обеспечивают координацию усилий работников внутри организации и дают возможность адаптироваться к внешней среде. И наконец, они позволяют обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития организации.

*Таблица 3.1*

### **Баланс рабочего времени одного работника**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели баланса</b>	<b>Значение показателя</b>
1	Календарный фонд времени, дни	366
2	Количество выходных и праздничных дней	66
3	Количество календарных рабочих дней	300
4	Количество невыходов на работу, дни	12
5	Количество фактических рабочих дней	288
6	Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8
7	Полезный фонд рабочего времени, ч	2304

Важным экономическим методом, используемым на уровне организации (предприятия), является коммерческий расчет. Этот метод предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов деятельности.

На уровне отдельного индивида широко используются такие экономические рычаги воздействия, как заработная плата и премии, а также отрицательные стимулы, например штрафы, начеты, взыскания.

Специфическим экономическим методом, характерным для отечественного управления государственными предприятиями, был хозяйственный расчет. Он предполагал, что предприятие в худшем случае покрывает свои расходы доходами, а в лучшем — еще и получает прибыль от результатов своей деятельности. Хозяйственный расчет предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также рентабельную их работу.

Использование экономических методов управления осуществляется также в целях индивидуальной мотивации трудовой деятельности. Для этого применяются различные системы и формы оплаты труда. Наибольшее распространение в торговле получила повременная система оплаты труда, при которой заработок работника зависит от часовой тарифной ставки (или оклада) и отработанного времени.

Наряду с повременной оплатой труда в некоторых случаях на предприятиях торговли используется и сдельная система оплаты труда, при которой заработок работника исчисляется на основе расценки на единицу продукции и объема выпущенной продукции. Однако, в отличие от промышленности, в торговле применение сдельной системы оплаты труда ограничены в силу отраслевых особенностей.

Сравнительно новой для российских предприятий торговли является комиссионная система оплаты труда, при которой оплата труда определяется в виде процентов (или коэффициентов) к объему товарооборота.

Все большее распространение на предприятиях торговли получают комбинированные формы оплаты труда. Например, заработная плата продавца может исчисляться на базе минимального стабильного оклада и процента от стоимости реализованных им товаров.

Рассмотрим *организационно-распорядительные методы управления*.

Организационно-распорядительные (административные) методы построены на властных и правовых мотивациях. Эти методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность торговой фирмы любого уровня на основе научной организации управления.

Организационно-распорядительные методы подразделяются на две большие группы: на методы организационного воздействия и методы распорядительного воздействия.

К методам *организационного воздействия* относятся: регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование и инструктаж.

*Регламентирование* охватывают законодательные акты, создающие рамочные условия для работы предприятий (законы Российской Федерации, указы, постановления и т.п.) и созданные на их основе документы (устав предприятия, положения о подразделениях и службах и др.).

Регламентирование предполагает использование правовых методов управления.

Для *организационного нормирования* используются:

- номенклатурно-квалификационные нормативы (стандарты, тарифно-квалификационные справочники и т.п.);
- технические и чертежные стандарты и нормативы (планировки торговых залов и складов, чертежи торгового оборудования и др.);
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание торгово-технологического процесса;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

*Организационное стимулирование* охватывает перемещение в должности, предоставление дополнительных полномочий и т.д.

*Инструктирование* предполагает написание и использование методических указаний и инструкций, а также проведение организационного инструктажа.

*Организационный инструктаж* предполагает инструктирование специалистов и служащих в системе управления для оказания им помощи в устранении трудностей, возникающих в процессе реализации управленческих решений.

*Методы распорядительного воздействия* — это своевременная выдача распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям торговой фирмы.

К основным методам распорядительного воздействия относятся приказы, распоряжения, указания, разъяснения.

*Приказ* — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, предписывающее: что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя. Приказ должен быть надлежащим образом оформлен и соответствовать нормам административного права, иначе он не является правомерным в юридическом отношении.

*Распоряжение* — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

*Директива* — решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с политикой и миссией фирмы.

Они, как правило, рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

*Указания* — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

*Резолюция* — распоряжение руководителя, зафиксированное на документе.

В системе управления персоналом экономические и организационно-распорядительные методы дополняются социально-психологическими методами.

*Социально-психологические методы управления персоналом* содержат разнообразный арсенал способов и приемов, разрабатываемых социологией, социальной психологией, психологией личности, психологией труда и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач кадрового менеджмента: диагностики профессиональной пригодности работников, оптимального подбора и расстановки кадров; наиболее рационального формирования персонала; регулирования межличностных отношений в коллективе; повышения эффективности стимулирования деятельности работников; повышения эффективности воспитательной работы в коллективе; укрепления дисциплины; рационализации трудовых процессов.

Для практического решения этих задач на крупных предприятиях торговли могут создаваться социально-психологические службы (отделы, группы, бюро, лаборатории).

Деятельность социально-психологических служб на таких предприятиях протекает по трем основным направлениям:

- исследование коллективов и отдельных групп, постановка проблемы, проведение наблюдений, опросы и анализ полученных данных;
- социальное проектирование — разработка рекомендаций в части социального развития коллективов и др.;
- консультативная деятельность — оказание помощи в маркетинговых исследованиях.

В ходе социальных и психологических исследований нередко применяются обычное (открытое) наблюдение. В некоторых случаях может применяться также и включенное наблюдение, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

В практике социальной психологии широко применяется эксперимент для проверки гипотез и методик. Экспе-

рименты проходят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах.

На уровне предприятия торговли широко применяются такие социально-психологические методы, как опрос, интервью, беседа.

*Опрос* — это метод получения информации (в письменной или устной форме) на основе четко сформулированных вопросов, на которые следует дать однозначные ответы (как правило, «да» или «нет»).

*Беседа* — это метод получения информации со слов опрашиваемых. Беседа — дешевый метод. Но у этого метода есть недостатки: во-первых, информация может быть неточной (если собеседник не искренен) и, во-вторых, возможна субъективная оценка собеседника.

*Интервью* — метод получения информации со слов опрашиваемых. Все вопросы и ответы должны фиксироваться. В этом отличие интервью от обычной беседы, в которой фиксация вопросов и ответов не обязательна. Этот социально-психологический метод, так же как опрос и беседа, применяется в торговых фирмах при работе с покупателями для выяснения их вкусов, запросов и предпочтений.

Широкое распространение в настоящее время получили *анкетирование* и *тестирование*. При этом тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте *анкеты* не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетирзуемому давать произвольные ответы, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр ответов, т.е. материалов для исследования.

*Тест*, в отличие от анкеты, содержит, как правило, готовые ответы на каждый поставленный вопрос. При этом ответы четко сформулированы, и тестируемый имеет, как правило, возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает дальнейшую работу с тестом, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов.

Анкетирование и тестирование работников предприятия торговли позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что дает возможность использовать каждого работника на той работе, где

он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы.

Применение социально-психологических методов в кадровом менеджменте наиболее эффективно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами управления.

### 3.3. Методологические подходы в кадровом менеджменте

*Методологический подход* применительно к кадровому менеджменту предполагает использование определенных приемов познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления персоналом.

Широкое распространение в современном кадровом менеджменте получили системный, программно-целевой и ситуационный методологические подходы.

*Системный подход.* Предполагает рассмотрение различных процессов и явлений в управлении как систем. При этом под системой управления принято понимать, как уже отмечалось, обособленную совокупность взаимосвязанных элементов, обладающую новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент системы представляет собой структурообразующую часть какой-либо подсистемы. Так, предприятие является элементом отрасли — полиграфии. В то же время само предприятие — сложная совокупность различных цехов, участков и служб. Элемент обладает одним или несколькими свойствами, необходимыми для функционирования системы. Эти свойства элементов и определяют их место в системе управления и позволяют объединять элементы в подсистемы, например в управляющую или управляемую подсистему.

Системный подход базируется на системном анализе, который осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т.е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить в виде совокупности простых,

доступных для изучения, элементов. Процедуры системного анализа направлены на выдвижение альтернативных вариантов управленческих решений, выявление масштабов неопределенности по каждому варианту и сопоставление вариантов по заданному критерию эффективности.

В ряде случаев системный подход предусматривает рассмотрение в единстве организации и среды, в которой она существует.

С помощью математического моделирования, кибернетики и теории информации в настоящее время предпринимаются попытки создать всеобъемлющую теорию управленческих систем, способную служить базой для проектирования организаций. Успехи на этом пути пока довольно скромны, и, тем не менее, нельзя отрицать фундаментальную значимость решений, информации и коммуникационных сетей для построения организации.

В последние годы слово «система» стало нарицательным и утратило свое значение. Теперь появился новый термин «системный подход». На практике системы изучаются путем исследования их компонентов и влияния последних друг на друга. Если бы системы исследовались не с помощью аддитивного анализа, а как функционально неделимое целое, мы уже разработали бы «истинную» методологию их изучения.

При установлении границ системы всегда следует опираться на здравый смысл. Чем шире границы проблемы, тем шире изучаемая система и тем больше переменных, которые необходимо учесть. Так, проблема дискриминации при приеме на работу может восприниматься как один из аспектов более крупной проблемы, требующей понятия мер в области законодательства, образования, жилищного строительства, политических прав и т.д. Однако здесь возникают проблема адекватности ресурсов потребности исследования этой более крупной системы. Если ресурсы недостаточны, то основная цель разбивается на подцели, что облегчает подход к решению основной задачи. Это достигается за счет того, что ресурсы, высвобождающиеся после решения подзадач, подключаются к решению основной проблемы.

Важное место в системном подходе занимает понятие «структура».

Под *структурой* понимается совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы.

Теория систем сама по себе еще не дает готовых ответов менеджерам, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на результат деятельности организации.

Расширение сферы применения системного подхода и анализа связано с распространением программно-целевого управления. Его сущность состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, руководящих выполнением программ.

*Программно-целевое управление* начинается с выявления и четкой постановки конечных целей. Как правило, цели отражают желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени, после решения ряда проблем, отделяющих заданную ситуацию от желаемой.

Таким образом, уже на стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного варианта решения.

После того как решение принято, начинается этап разработки программ. На данном этапе достижение стратегической цели подразделяется на подцели. На каждом этапе выделяются задачи и приоритеты их решения, а также осуществляется их увязка с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми). При этом выполнение каждого этапа четко определяется по основному результату, объему и сроку.

На стадии формирования программы крайне важно, сохраняя главную целевую установку, обеспечить преемственность и последовательность промежуточных этапов и решений путем выявления и анализа их влияния на конечные результаты реализации программы.

Для увязки всех этапов реализации программы может быть составлено «дерево целей» (рис. 3.1). Этот термин начал использоваться в литературе по менеджменту еще в 1960-е гг. Его появление связывают в основном с методикой *PATTERN*, на которой разрабатывалась программа «Аполлон». В настоящее время это понятие получило широкое распространение не только при составлении программ

освоения космоса, но и в управлении производственной и коммерческой деятельностью различных организаций, при разработке экономических и социальных программ.

Термин «дерево целей» состоит из двух понятий: «дерево», представленное в теории графов, и «цели», имеющие конкретное значение в управлении. Поэтому объединение двух понятий не требует специального объяснения и воспринимается интуитивно, как само собой разумеющееся. «Деревом» называется граф  $G(X, R, Y, Z)$ , где любая пара вершин соединена единственной цепью дуг.

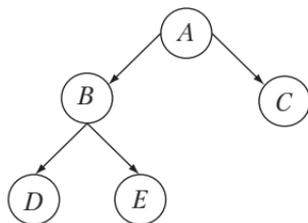


Рис. 3.1. «Дерево целей»

Множество вершин  $X = (A, B, C, D, E)$  и множество дуг  $R = [(A, B), (A, C), (B, D), (B, E)]$  обычно называют *отношением древесного порядка на множестве  $X$* , причем из  $X < Y$  и  $X < Z$  следует, что  $Y$  и  $Z$  сравнимы; на множестве  $X$  существует наибольший элемент  $X_0$ , называемый *корнем «дерева»*.

В понятии «дерево целей» корень «дерева» отождествляется с главной целью программы, выделение первого уровня вершин соответствует подцелям первого уровня, вершины на следующем уровне определяются подцелями второго уровня и т.д. Подцели нижних уровней «дерева целей» следует рассматривать как средства и способы достижения целей более высокого уровня.

После того как цели и подцели при помощи «дерева целей» согласованы и ранжированы, программа, как правило, принимает форму директивного документа, обязательного для всех исполнителей.

Принятая программа подлежит исполнению. Однако в процессе ее реализации могут возникнуть изменения в системе управления и окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент принятия программы. Нередко эти изменения вызывают серьезные затруднения в реализации как всей программы, так и отдельных ее этапов. Поэтому требуется постоянный ком-

плексный контроль за ходом реализации всей программы и каждого ее этапа.

Для осуществления такого контроля создаются специальные подразделения, включаемые в матричную систему управления.

По результатам контроля проводится анализ, в ходе которого сопоставляются полученные результаты с целями (подцелями) программы. В случае отклонений выясняются их причины, а затем принимаются меры либо по корректировке программы, либо по устранению отклонений. Причем принятию решения о корректировке программы или об устранении отклонений должна предшествовать диагностика проблем, вызвавших отклонение от заданных целей (подцелей) программы. Например, заведующий секцией в магазине установил, что его подразделение не выполнило задание по объему товарооборота, и он может установить причины этого невыполнения. Это будет реактивное управление. Его необходимость очевидна. Однако возможны ситуации, когда в ходе контроля выясняется, что невыполнение заданий программы имеет гипотетический характер, т.е. сбой только могут произойти, но еще не произошли. Тогда проблему рассматривают как потенциальную возможность срыва заданий программы. Например, активный поиск способов повышения эффективности работы подразделения (или улучшения качества производимой продукции или оказываемых услуг), характерный для японских кружков контроля качества, даже если программа реализуется успешно, будет упреждающим управлением и, безусловно, принесет пользу организации, реализующей программу.

Однако для упреждающего управления требуется соответствующая система мотиваций всех участников реализации программы, а это далеко не всегда осуществимо на практике.

В нашей стране накоплен существенный опыт программно-целевого управления на всех уровнях. Однако далеко не все программы были осуществлены в полном объеме и в установленные сроки. Среди причин невыполнения заданий программ можно отметить недостаточную организацию контроля, низкий уровень ответственности и отсутствие должной мотивации участников реализации программ.

Системный подход в ряде случаев дополняется ситуационным подходом.

*Ситуационной подход* способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода — ситуация.

*Ситуация* — это конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход «ситуационного мышления». Используя указанный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход разработан в конце 1960-х гг. Рассмотрение ситуации как важного явления не ново в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, **Мери Паркер Фоллетт** еще в 1920-е гг. говорила о «законе ситуации». Она отмечала различные ситуации, требующие различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час.

Ситуационный подход не простой набор предписываемых руководств, это скорее мышление об организационных проблемах и их решениях. В нем, например, сохранена концепция процесса управления, применяемая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, инварианты.

Ситуационный подход позволяет увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Он пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность организации.

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т.д.), учете непредвиденных обстоятельств.

*Конкретные ситуации* могут изменяться по следующим признакам:

- содержанию — технические, экономические, политические, организационные, психологические и др.;
- виду управленческого решения во времени — стратегические, тактические, оперативные;

- ресурсам и способам обеспечения реализации управленческих решений;
- методам реализации управленческих решений.

Наряду с перечисленными методологическими подходами, в кадровом менеджменте могут использоваться количественный, комплексный, процессный и другие методологические подходы.

## Резюме

*Принципы управления* — это руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Принципы управления подразделяются на общие и частные. Общие принципы управления имеют универсальный характер. К ним относятся: целенаправленность, разделение труда, ответственность, дисциплина, компетентность, стимулирование, иерархичность.

*Методы управления* представляют собой способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Воздействие методов управления на работников опосредствовано мотивацией. В практике кадрового менеджмента выделяются *экономическая, властная и духовная* мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: *экономические, административные и социально-психологические*.

*Экономические методы* управления ориентированы на материальную мотивацию. К этим методам относятся планирование, стимулирование, хозяйственный расчет и другие экономические рычаги, применяемые на макро- и микроуровнях управления.

*Организационно-распорядительные* методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее научной организации. Эти методы управления базируются главным образом на властных мотивациях и охватывают организационное нормирование, организационное планирование, организационный инструктаж, распорядительство и контроль.

*Социально-психологические* методы управления содержат разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. Применение социально-психологических методов основывается на знании духовных мотиваций.

*Методологический подход* применительно к кадровому менеджменту предполагает использование определенных приемов

познания и способов деятельности, направленных на достижение целей управления персоналом. Широкое распространение в современном кадровом менеджменте получили системный, программно-целевой и ситуационный методологические подходы.

*Системный подход* предполагает рассмотрение всех процессов и явлений в управлении как систем. Его основу составляет системный анализ.

*Ситуационный подход* предусматривает выбор методов и средств управления исходя из конкретной ситуации, под которой понимается совокупность факторов внутренней и внешней среды, воздействующих на организацию в данный период времени.

*Программно-целевой подход* охватывает формулирование целей, их ранжирование и разработку программы действий, направленных на достижение поставленных целей.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

### **3.1. Алгоритм системного анализа не включает:**

- а) математическое моделирование;
- б) декомпозицию системы;
- в) анализ элементов;
- г) выявление элементов, определяющих поведение системы;
- д) разработку рекомендаций по улучшению функционирования системы.

### **3.2. Общим принципом управления не является:**

- а) дисциплина;
- б) ответственность;
- в) полное доверие к сотрудникам;
- г) компетентность;
- д) стимулирование.

### **3.3. Принципы управления отражают:**

- а) руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми;
- б) приемы воздействия администрации на персонал;
- в) виды деятельности, при помощи которой субъект воздействует на объект управления;
- г) мотивы трудовой деятельности;
- д) признаки классификации персонала.

### **3.4. Знание менеджером объекта управления и знание каждым работником своей работы предполагает принцип:**

- а) ответственности;
- б) дисциплины;
- в) квалификации;

- г) компетентности;
- д) научности.

**3.5. Поощрение (или наказание) работников в зависимости от полученных ими результатов осуществляется в соответствии с принципом:**

- а) целенаправленности управления;
- б) профессиональной пригодности;
- в) централизма;
- г) планирования;
- д) стимулирования.

**3.6. Увязывать ресурсы и потребности, а также формировать и поддерживать оптимальные пропорции позволяет метод:**

- а) нормативный;
- б) коммерческий;
- в) организационно-распорядительный;
- г) балансовый;
- д) социально-психологический.

**3.7. К методам распорядительного воздействия не относятся:**

- а) приказы;
- б) распоряжения;
- в) беседа;
- г) постановления;
- д) резолюции.

**3.8. К методам организационного воздействия не относится:**

- а) регламентирование;
- б) организационное нормирование;
- в) организационное стимулирование;
- г) инструктирование;
- д) тестирование.

**3.9. Безусловного выполнения полученных заданий и распоряжений требует принцип:**

- а) иерархичность;
- б) компетенция;
- в) дисциплина;
- г) целенаправленность;
- д) стимулирование.

**3.10. К социально-психологическим методам не относится:**

- а) нормативный;
- б) интервью;
- в) опрос;
- г) анкетирование;
- д) тестирование.

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные закономерности управления людьми и чем они отличаются от законов естественных наук?
2. В чем состоят общие и частные принципы управления?
3. Как и для чего используются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления персоналом?
4. Какие методологические подходы, используемые в кадровом менеджменте, вам известны?

## **Глава 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом**

Разделение труда:

Одни любят задавать вопросы,  
другие — задавать вопросами.

*Л. Сухоруков*

### **Развиваемые компетенции:**

- 1) понять, в чем заключается сущность разделения труда в организации;
- 2) уяснить, какие функции выполняют специалисты по управлению персоналом, создавая оптимальные условия функционирования персонала;
- 3) выбрать оптимальную структуру службы управления персоналом для рациональной организации труда.

### **4.1. Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом**

Разделение труда порождает общие интересы и мотивы работников предприятия для достижения общей цели. Понятие *разделение труда* включает в себя качественное разделение трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящее к обособлению и осуществлению различных ее видов. В зависимости от того, в какой системе окружающей среды применять данный термин, российские экономисты рассматривают три вида разделения труда — общественное, т.е. внутри общества в целом (выделение отдельных отраслей — строительство, сельское хозяйство, промышленность, сфера услуг и т.д.), частное (разделение

тех же отраслей производства на виды и подвиды) и, наконец, единичное разделение труда.

Единичное разделение труда представляет собой разделение труда внутри предприятия — неотделимое от профессии, специализации работников — постоянных участников всех трудовых процессов предприятий и организаций. Каждый работник предприятия вносит в единый производственный процесс свой индивидуальный труд, под которым понимается процесс, совершаемый на основе разделения и кооперации труда, сознательно, целесообразно преобразующий материальные и интеллектуальные ресурсы в продукт, необходимый для удовлетворения потребностей личности и общества в благах. Именно поэтому труд каждого члена коллектива предприятия и организации должен быть заранее спланирован и организован.

Под разделением труда в рамках предприятия понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производственных процессов. Правильное разделение труда позволяет расставить всех участников производственного процесса по рабочим местам с учетом их личных особенностей, профессиональных и деловых качеств. Разделение труда означает обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса.

Разделение труда способствует росту профессиональных навыков, повышению качества работы, подъему производительности труда и т.д.

На предприятиях и организациях существует несколько форм разделения труда. Среди наиболее распространенных:

- *профессиональное* — предполагает обособление внутри каждой функциональной группы работников в зависимости от технологического содержания и вида выполняемых работ различных профессий, специальностей;
- *технологическое* — означает расчленение действующих на предприятии производственных процессов на отдельные ситуации, операции, закрепляемые за определенным исполнителем;
- *квалификационное* — определяется уровнем профессионального мастерства, производственного опыта, личных способностей;
- *функциональное* — означает разграничение и обособление деятельности групп работников по функциям управления как относительно самостоятельным сферам дея-

тельности, предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций.

На основании функционального разделения труда организуется служба управления персоналом, которая в течение всего своего развития претерпевала ряд изменений.

Рассмотрим развитие службы управления персоналом в западных фирмах.

Отделы или службы, занимающиеся проблемами персонала, в организациях за рубежом возникли в 1920—1930-е гг. В их обязанность входило: ведение документов, выплата заработной платы, разбор конфликтов, присутствие в судах. Таким образом, функции этих отделов были вспомогательными, а все основные решения по кадрам принимались высшим руководством.

Так, специалисты по кадровым вопросам в Англии назывались секретарями по благополучию, в США и Франции — общественными секретарями. В функции таких специалистов входило устройство школ и больниц, контроль за условиями труда, противостояние попыткам создания профсоюзов, посредничество между администрацией и рабочими.

Сегодня уже возросла важность и разносторонность работы данных специалистов, поэтому прежние кадровые службы преобразовываются в службы персонала или человеческих ресурсов, обладающие широкими полномочиями. Этим службам выделяют лучшие помещения, ведь они — «визитная карточка» организации.

Новые функции поднимают статус служб управления персоналом и ставят их в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия. В довольно крупных компаниях, занимающих лидирующие места на рынке, со штатом от 500 до нескольких тысяч человек руководитель службы персонала имеет статус *топ-менеджера* с высокой заработной платой, которая строится по индивидуальной схеме.

В службах управления персоналом западных фирм появляются такие должности, как менеджер по развитию, тренинг-менеджер, менеджер по подбору персонала, инспектор-делопроизводитель и др., каждой из которых соответствует свой ряд функций. Например, в функции менеджера по развитию входят:

- разработка системы мотивации персонала;
- подготовка и проведение аттестации;

- разработка должностных инструкций и прочих нормативных документов;
- организация обучения;
- формирование кадрового резерва, ротация и карьерный рост сотрудников.

В функции *тренинг-менеджера* входят организация обучения, разработка и проведение тренингов. Менеджер по персоналу выполняет функции поиска, оценки, отбора кандидатов, организует их собеседования с руководством.

Что касается нашего отечества, то в недавнем советском времени служба управления персоналом была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом технического обучения, службой быта. Задачи отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Таким образом, кадровая служба осуществляла учетные функции и не отвечала за эффективное использование труда и развитие кадров. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны. В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения предприятия. Так, отдел труда и заработной платы занимался расчетом численности работников, организацией и оплатой труда; плановый отдел — планированием затрат на рабочую силу; партийный комитет — подбором руководящих кадров, а также воспитательной работой в коллективе; профсоюзная организация осуществляла организацию быта, отдыха, культурного времяпрепровождения и др.

Большая разобщенность таких узкоспециализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективно использовать кадры. Подбором, расстановкой и использованием кадров занимались линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая необходимыми знаниями, временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий. Их общение с отделом кадров носило больше оперативный характер. Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, не участвовала

в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами.

В условиях рыночной экономики отделы кадров, не справляющиеся с задачами конкурентной борьбы во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы, подверглись резкому изменению — в организациях были выделены службы управления персоналом.

## **4.2. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции**

Служба управления персоналом — совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом. Различают следующие организационные формы службы управления персоналом:

- отдел кадров;
- кадровая служба;
- управление кадров;
- департамент управления персоналом;
- управление человеческими ресурсами;
- кадровый центр и т.д.

Служба управления персоналом по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности организации, но обеспечивает ее нормальное функционирование. Главная цель данной службы — управление персоналом организации в рамках избранной кадровой политики. В связи с этим принято разделять *стратегическое* и *тактическое* направления работы службы персонала. В рамках *стратегического* направления кадровая служба выполняет ряд задач, связанных с формированием кадровой политики, т.е. совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. *Тактическое* направление решает текущие задачи кадровой службы, не зависящие от направления деятельности предприятия и отличающиеся достаточным разнообразием.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством организации роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед организацией. Служба управления персоналом — это совокупность функциональных подсистем (структурных подразделений), призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. В эту службу входят занятые в сфере управления руководители, специалисты, исполнители. К важным направлениям деятельности службы управления персоналом относятся:

1) ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;

2) непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;

3) гибкость организации труда;

4) делегирование ответственности сверху вниз;

5) партнерские отношения между участниками производства;

6) новая организационная культура, ориентированная на работников.

Управление людьми всегда преследует определенные цели. Цель — это идеальный мысленный образ результата деятельности. По мнению В. В. Лукашевича, цель управления персоналом отражает желаемое состояние службы управления персоналом и должна соответствовать ряду требований:

- быть нагруженной, но выполнимой, достижимой;
- не противоречить объективным законам развития природы и общества;
- быть согласованной по срокам, ресурсам и исполнителям;
- обеспечивать концентрацию сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития;
- определяться однозначно и быть понятной исполнителям.

Для обеспечения эффективной работы службы управления персоналом экономисты выделяют производственные, коммерческие, экономические, социальные и научно-технические цели. *Производственная* цель заключается в обеспечении установленного объема продукции и оказании услуг надлежащего качества. *Коммерческая* цель при-

звана обеспечивать реализацию продукции и услуг в заданные сроки. В рамках *экономической* цели предусматривают получение прибыли от реализации товаров или услуг заданного объема и качества. *Научно-техническая* цель состоит в обеспечении заданного научно-технического уровня товаров и услуг, в постоянном повышении производительности труда на основании новых технологий.

Всякая управленческая деятельность может быть представлена на предприятии как система управления людьми и их трудовой деятельностью. В основе любого управления согласно теории менеджмента лежат пять функций — планирование, организация, координация, мотивация и контроль, которые находят свое отражение в классическом наборе функций по управлению персоналом. Для достижения социальной цели организации необходима реализация функций службы управления персоналом. *Социальная цель* подразумевает обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В настоящее время под функциями кадровой службы подразумевают конкретные виды управленческой деятельности, формирующие циклический процесс управления персоналом.

Выделяют несколько классификаций кадровых функций в зависимости от различных критериев:

- от направленности работы:
  - социальная функция — отражается в обеспечении занятости,
  - нормативная функция — выражается в соблюдении трудового законодательства,
  - воспитательная функция — заключается в методах стимулирования сотрудников,
  - информационно-аналитическая функция — отражается в информационном обеспечении процесса управления,
  - контрольная функция — позволяет регулировать процессы управления персоналом внутри организации, а также производить мониторинг рынка труда;
- от направленности кадровой службы:
  - административная функция — разработка и принятие основных нормативных актов организации,
  - функция делопроизводства — введение кадрового делопроизводства,
  - функция трудоустройства — рекрутинг, адаптация сотрудника к рабочему месту,

- функция развития — повышение, подготовка и переподготовка кадров, управление карьерой сотрудников,
- функция лояльности — поддержание и стабилизация персонала, решение социальных вопросов,
- функция, отвечающая за управление дисциплиной, условиями труда и техники безопасности.

Среди современных функций выделяют<sup>1</sup>:

- определение потребности в персонале — планирование качественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в персонале, планирование количественной потребности в персонале;

- обеспечение персоналом — получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации, разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, отбор персонала, его деловая оценка;

- развитие персонала — планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения;

- использование персонала — определение содержания и результатов труда на рабочих местах, производственная социализация, введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала;

- мотивация результатов труда и поведения персонала — управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами, использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале предприятия, использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего места;

- правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом — правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработка кадровой политики.

К инновационным кадровым функциям относятся:

- определение общих принципов кадровой политики организации;

---

<sup>1</sup> Одегов Ю. Г., Котова Л. Р. Организация службы управления персоналом: современный подход : учебно-практ. пособие. М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. С. 57–58.

- решение задач кадрового планирования;
- мониторинг рынка труда;
- определение потребности в персонале на перспективу;
- разработка профиля должности, определение требований к будущим работникам;
- совершенствование системы подбора персонала и диагностики профессиональной пригодности;
- организация адаптации персонала;
- разработка локальных нормативных актов, определяющих трудовые отношения;
- планирование мероприятий по обучению персонала, работа с кадровым резервом;
- организация развития персонала, планирование деловой карьеры;
- совершенствование системы мотивации персонала в процессе трудовой деятельности;
- проведение исследований в области стимулирования персонала;
- организация работы по формированию и развитию организационной культуры предприятия;
- планирование мероприятий по урегулированию конфликтов и трудовых споров в организации;
- оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.

В некоторых организациях зона ответственности службы управления персоналом расширяется, к основным добавляются следующие специфические функции:

- отслеживание и изучение рынка труда;
- контроль за развитием рынка кадровых технологий;
- сбор и анализ информации по компаниям-конкурентам;
- анализ бизнес-процессов компании и определение критических точек для контроля;
- доведение стратегических показателей до сотрудников;
- контроль за численностью персонала.

На практике принято выделять не общие функции службы управления персоналом, а функциональные обязанности структурных подразделений предприятия. Содержание труда каждого специалиста, занимающегося управлением персоналом, зависит от конкретного рабочего места или должности, которые он занимает, их экономической роли в общем производственном процессе и организационной структуре. Чем полнее определены функции каждого

рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

Функции службы управления персоналом во многом определяют ее организационную структуру, т.е. структуру организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения. Также на процесс разработки функциональной структуры организации влияет размер организации, специфика и направленность деятельности, разделение труда организации, особенности выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Так, на *малых* предприятиях указанные функции выполняет один специалист, реже специализированный отдел. В *средних* организациях цели кадровой политики организации реализует служба управления персоналом, имеющая несколько подразделений (отдел кадров, отдел подбора персонала, отдел стимулирования и социальной защиты). В *крупных* организациях с широкими финансовыми возможностями за каждую функцию отвечает конкретный специалист или небольшой отдел.

### 4.3. Организационная структура службы управления персоналом

Функции управления персоналом образуют циклический процесс управления персоналом. *Структура управления* по своей сущности представляет собой форму разделения труда в системе управления персоналом, которая закрепляет соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками.

Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

В мировой практике выделяют три уровня управления персоналом: высший, средний и линейный. К *высшему* уровню относятся директора компании, руководители фирмы, разрабатывающие и определяющие цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы организации, т.е. фактически осуществляющие функции планирования и организации.

К *среднему* уровню относятся менеджеры среднего звена, отвечающие за реализацию стратегий, разработанных выс-

шим руководством, осуществляющие выполнение технологий управления персоналом (профорентация, набор, отбор и наем персонала).

К *линейному* менеджменту относятся те менеджеры, которые непосредственно работают с сотрудниками, производящими продукты или оказывающими услуги. В зоне ответственности таких управленцев находится направление действий персонала, контроль и общее руководство.

Организационную структуру службы управления персоналом можно представить в виде совокупности взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

При формировании службы управления персоналом и ее структуры необходимо учитывать такие факторы, как:

- внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;
- прототипы и уже существующие, показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Также построение организационной структуры службы управления персоналом требует соблюдения основных принципов. К ним относятся гибкость, специализация, единство прав и ответственности, разграничение полномочий, экономичность.

Сущность принципа *гибкости* состоит в способности быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве. Принцип *специализации* обеспечивается закреплением за каждым подразделением службы определенных функций управления. Принцип *единства прав и ответственности* заключается в том, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве. *Разграничение полномочий* — обеспечение принятия решений по выпуску продукции линейным руководством, а подго-

товку и реализацию решений осуществляет функциональное руководство. Принцип *экономичности* характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

В состав организационной структуры входят определенное количество и виды звеньев управления на каждом уровне. Цели такой структуры:

- устанавливать связи и подчиненность звеньев управления;
- определять цели и задачи, права и обязанности каждого звена;
- определять наименование и объем выполняемых общих и специальных функций подразделений;
- характеризовать кадровое обеспечение службы управления персоналом (т.е. численный и качественный состав персонала).

В организационной структуре службы управления персоналом, как и в любой системе, имеются определенные элементы, находящиеся во взаимодействии друг с другом. К элементам структуры относятся:

- персонал, принимающий участие в осуществлении основных задач организации;
- средства и предметы труда, имеющиеся в распоряжении данной организации;
- коммуникации, устанавливающие связи между людьми и предметами их деятельности.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов: вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи отношений и кооперации равноправных элементов). *Вертикальные* связи, в свою очередь, могут быть линейными и функциональными. *Линейные* связи предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления, например директор — начальник цеха — мастер — рабочий; *функциональные* предполагают подчинение по определенной группе кадровых проблем (например, подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и др.). В качестве *горизонтальных* связей выступают одноуровневые отношения. Они характеризуют взаимодействие элементов системы на одном уровне управления, но отвечают за различные сферы деятельности. Данные подразделения подчиняются в равной степени руководителю службы по управлению персоналом.

При формировании службы управления персоналом для оптимизации финансовых и временных затрат имеет место следующая последовательность работы.

Во-первых, необходимо провести общую диагностику эффективности функционального взаимодействия между структурными подразделениями организации и анализ делового потенциала определенных категорий работников, требующий выявить слабые места, на которые будут направлены силы вновь создаваемой службы управления персоналом.

Во-вторых, на основе полученной информации требуется сделать сопоставительный анализ реального состояния организационной культуры с имеющимся у руководства представлением о ее уровне, выработать план первоочередных и перспективных мероприятий по приведению в соответствие организационной культуры со стратегическими целями предприятия.

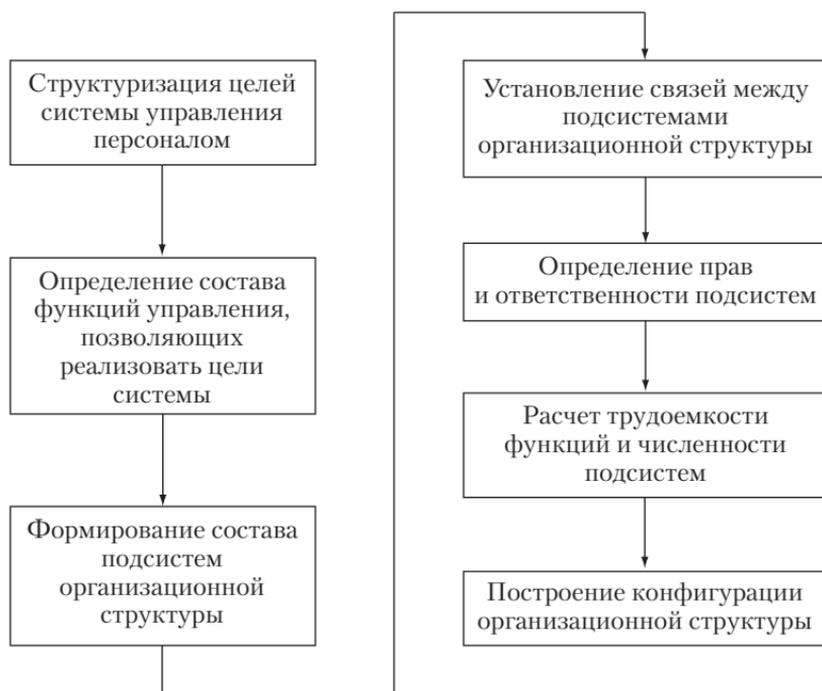
В-третьих, необходимо скорректировать выбранную организационную структуру службы персонала и выполнить детализацию объема финансовых затрат на ее создание и обеспечение эффективного функционирования.

В-четвертых, следует провести набор дополнительного персонала для службы и обучить специально выделенных сотрудников (при необходимости) современным технологиям изучения делового потенциала персонала.

Формирование организационной структуры службы управления персоналом проходит несколько этапов (рис. 4.1).

При построении организационной структуры службы управления персоналом необходимо формировать связи между подразделениями таким образом, чтобы получившаяся функциональная структура являлась не просто схемой с указанием подразделений и взаимосвязи между ними, а отражала логику функционирования организации и соответствовала стратегическим целям организации. На практике принято выделять несколько видов организационных структур, применимых к службе управления персоналом.

*Элементарная организационная структура* службы управления персоналом представлена чаще всего в малых организациях. Данная структура заключается в создании двухуровневой системы управления — руководитель и исполнитель. К преимуществам данной структуры относят ее простоту, гибкость и возможность быстро принимать решения. На рис. 4.2 приведена схема элементарной организационной структуры службы управления персоналом.



**Рис. 4.1. Этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом**



**Рис. 4.2. Пример построения элементарной организационной структуры службы управления персоналом**

*Линейная организационная структура* службы управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления; во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю и выполняет только

его распоряжения. Пример построения данного типа представлен на рис. 4.3.



**Рис. 4.3. Пример построения линейной организационной структуры службы управления персоналом**

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры представлены в табл. 4.1.

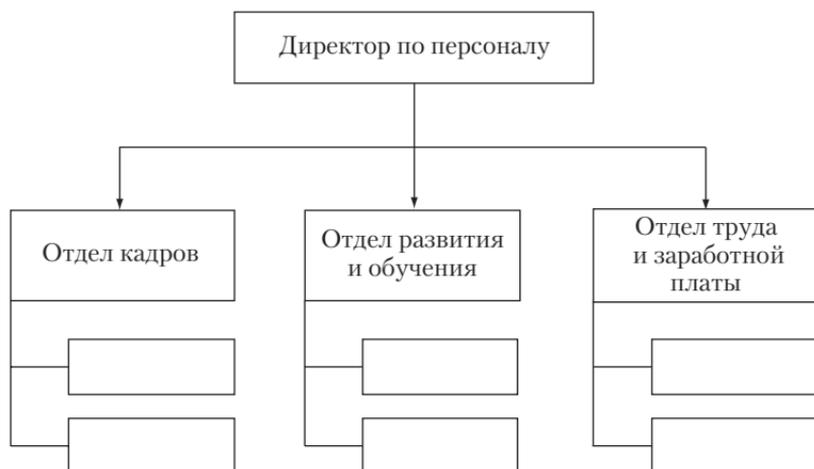
*Таблица 4.1*

#### **Линейная организационная структура**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя</li> <li>• полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных</li> <li>• обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• руководитель должен обладать многосторонними знаниями о всех управляемых объектах, что в условиях динамичного развития рынка производства трудноосуществимо</li> </ul>

*Функциональная организационная структура* управления формируется там, где появляется функциональное разделение труда. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры управления персоналом. Такой тип структуры способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. Органы управления создаются по отдельным функциям. Пример построения функциональной организационной структуры службы управления персоналом представлен на рис. 4.4.

Преимущества и недостатки данного вида структуры представлены в табл. 4.2.



**Рис. 4.4. Пример построения функциональной организационной структуры службы управления персоналом**

Таблица 4.2

### Функциональная организационная структура

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• позволяет добиваться результатов за счет специализации</li> <li>• позволяет высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах</li> <li>• гибкость в условиях рынка</li> <li>• легко реагирует на изменения путем создания новых подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от функциональных служб</li> </ul>

*Линейно-штабная, или комбинированная (штабная), структура управления представляет собой сочетание двух рассмотренных выше типов структур (рис. 4.5). При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления. При данном типе организационной структуры соблюдается принцип единоначалия и функционального разделения труда.*



**Рис. 4.5. Пример построения линейно-штабной организационной структуры службы управления персоналом**

К недостаткам данного типа относятся:

- увеличение численности штата по управлению персоналом, следовательно, и расходов на его содержание;
- обособление аппарата управления от производства.

Для построения организационной структуры службы управления персоналом, кроме традиционных типов, могут быть использованы и другие известные структуры управления: *матричная, продуктовая, процессная, корпоративные, неформальные* и др. Так, при использовании неформального типа организационной структуры принимают во внимание не формы разделения труда, а социально-психологические факторы личности работников, их способностей и взаимоотношений между собой в процессе работы. Неформальные структуры управления персоналом повышают интерес работников к результатам своего труда, создают дополнительные условия для достижения более полной удовлетворенности в труде и тем самым обеспечивают более высокую эффективность функционирования как самой системы управления персоналом, так и всей системы организации производства продукции и выполнения рыночных услуг.

Наименование подразделений, входящих в службу управления персоналом зависит от внешней среды, характера деятельности организации, ее целей и задач. Примерный перечень возможных подразделений представлен в табл. 4.3.

Таблица 4.3

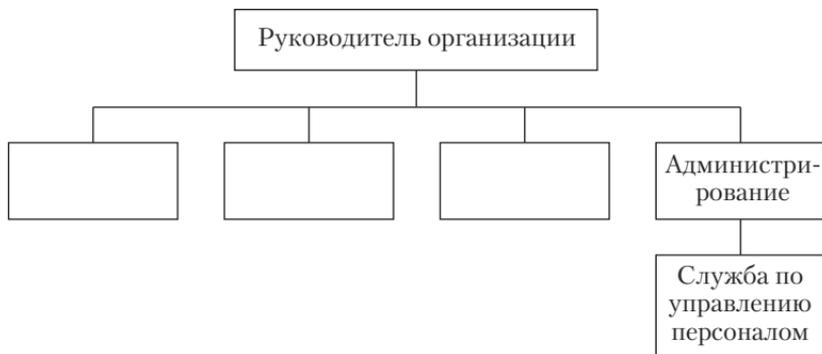
**Состав службы управления персоналом**

Подразделения	Осуществляемая деятельность
Отдел найма и учета персонала	Набор, отбор персонала, оформление и учет приема, увольнений, перемещение, информационное обеспечение системы кадрового управления
Отдел трудовых и социальных отношений	Анализ и регулирование конфликтов в организации, управление ими, социально-психологическая диагностика, анализ внутрифирменных коммуникаций, разработка положений коллективного договора
Отдел охраны и условий труда	Соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, техники безопасности, организация питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, разработка медицинских программ
Отдел обучения и развития персонала	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, адаптация сотрудников
Отдел стимулирования и оплаты труда	Нормирование труда, разработка тарифных соглашений и сеток, систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, управление трудовой мотивацией
Отдел планирования (прогнозирования) и маркетинга персонала	Разработка стратегии управления, анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в персонале, оценка персонала

**4.4. Структурное местоположение службы управления персоналом в общей системе управления**

Рассмотрим возможные варианты расположения службы управления персоналом в организации.

Один из вариантов расположения заключается в том, что кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию (рис. 4.6). Главная особенность такого расположения состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.



**Рис. 4.6. Подчиненность службы управления персоналом руководителю по администрированию**

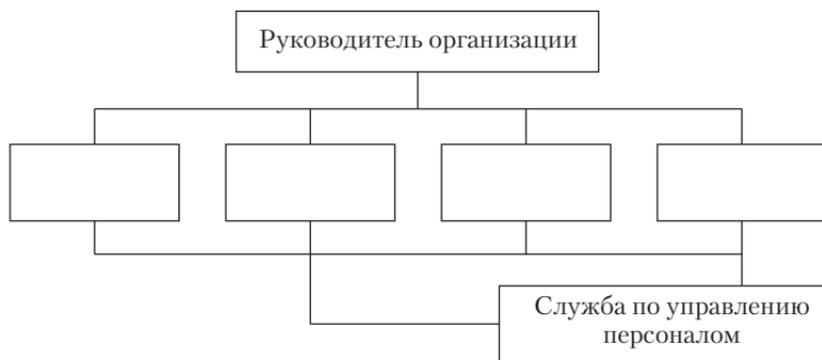
Другой вариант представляет собой структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного органа общему руководству организации (см. рис. 4.7, а). Преимущество — близость ко всем сферам руководства организации. Такая структура наиболее подходит для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще не определило статус кадровой службы. Однако не следует исключать при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Еще один вариант, но здесь уже руководство планирует повысить статус службы управления персоналом (см. рис. 4.7, б).

И наконец, вариант, при котором служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией (см. рис. 4.8). Его можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

На выбор того или иного варианта месторасположения службы управления персоналом влияет ряд факторов:

- размер организации;

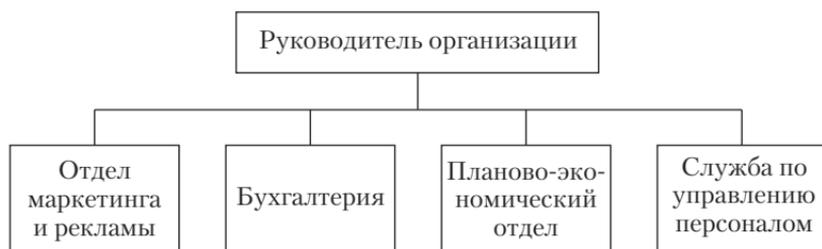


а



б

**Рис. 4.7. Подчиненность службы управления персоналом в качестве штатного органа высшему руководству без определения статуса в системе управления (а) и с определением статуса (б)**



**Рис. 4.8. Подчиненность службы управления персоналом высшему руководству**

- организационно-правовая форма;
- стратегия управления персоналом;
- необходимость и способность к быстрым изменениям внутренней среды.

При малочисленности персонала в организации выполнение функций службы управления персоналом может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В данном случае состав функций остается прежним, меняется только трудоемкость их выполнения.

## Резюме

В современных организациях управленческий труд базируется на принципах разделения и кооперации труда. Под разделением труда понимают разграничение деятельности людей в ходе производственного процесса. Принято выделять общественное, частное и единичное разделение труда. Разделение труда способствует росту профессиональных навыков, повышению производительности и качества труда.

На принципе разделения труда строится работа службы управления персоналом. Развитие кадровых служб связано с организацией трудоустройства населения. С развитием рыночных отношений в России развиваются кадровые службы, что позволяет организации совершенствовать свою деятельность.

До недавнего времени в состав службы управления персоналом входили только отдел кадров, отдел охраны труда и техники безопасности и отдел организации и оплаты труда, поэтому из цели, задачи и функции были весьма ограничены. Новые службы были созданы на базе уже существующих, в связи с чем были расширены и функции службы управления персоналом — от делопроизводства и нормирования труда перешли к вопросам мотивации и стимулирования, адаптации персонала, формированию и поддержанию организационной культуры и др.

По данным исследований, службы управления персоналом, как правило, выполняют следующие функции:

- занимаются отбором и наймом персонала — 95% фирм;
- определяют заработную плату и прочие виды вознаграждения — 90% фирм;
- контролируют соблюдение техники безопасности — 75%;
- прогнозируют трудовые ресурсы — 75%;
- организуют социальные мероприятия — 70%.

Служба управления персоналом по своей сути может выполнять различные функции в зависимости от масштаба и направления деятельности организации. На практике служба управления

персоналом должна быть построена с учетом следующих принципов: гибкость, специализация, единство прав и ответственности, разграничение полномочий и экономичность.

При построении службы управления персоналом принято использовать элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, или комбинированную, организационные структуры. Реже на практике применяются матричная, продуктовая, процессная, корпоративная, неформальная и другие виды организационных структур.

В службу управления персоналом могут входить различные подразделения, чаще всего ее наполняют следующие отделы: отдел найма и учета персонала, отдел трудовых и социальных отношений, отдел охраны и условий труда, отдел обучения и развития персонала, отдел стимулирования и оплаты труда, отдел планирования и маркетинга персонала.

Служба управления персоналом может занимать различное место в структуре управления. Она может подчиняться администрированию, высшему руководству, быть выделена в качестве «штабного» подразделения, это продиктовано ролью службы управления персоналом в современной организации.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**4.1. Разделение труда, неотделимое от профессии, специализации работников, которые являются постоянными участниками всех трудовых процессов организаций, принято называть:**

- а) общественным;
- б) частным;
- в) единичным;
- г) профессиональным;
- д) функциональным.

**4.2. В 1920-1930-е гг. в Англии специалистов, занимающихся кадровыми вопросами, называли:**

- а) менеджерами по персоналу;
- б) специалистами по управлению человеческими ресурсами;
- в) общественными секретарями;
- г) документоведами;
- д) секретарями по благополучию.

**4.3. Совокупность функциональных подсистем, призванных управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики, называют:**

- а) служба управления персоналом;

- б) отдел маркетинга;
- в) финансово-экономический отдел;
- г) администрация;
- д) отдел рекламы.

**4.4. Среди инновационных функций службы управления персоналом выделяют функции:**

- а) воспитательную;
- б) административную;
- в) правового и информационного обеспечения;
- г) проведение исследований в области стимулирования;
- д) контроль за численностью персонала.

**4.5. Функции службы управления персоналом выполняет один специалист при условии, что он работает на предприятии:**

- а) торговом;
- б) «молодом»;
- в) малом;
- г) среднем;
- д) промышленном.

**4.6. Достижение минимальных необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления характеризует принцип:**

- а) гибкости;
- б) специализации;
- в) единства прав и ответственности;
- г) разграничения полномочий;
- д) экономичности.

**4.7. Одним из этапов формирования организационной структуры службы управления персоналом не является:**

- а) структурирование целей системы управления персоналом;
- б) определение прав и ответственности подсистем;
- в) построение конфигурации организационной структуры;
- г) подбор необходимого персонала;
- д) установление связей между подсистемами организационной структуры.

**4.8. Наиболее простые формы связи существуют между субъектом и объектом управления, во главе каждого подразделения стоит один руководитель, а каждый сотрудник отдела подчиняется только указанному руководителю в организационной структуре:**

- а) элементарной;
- б) линейной;

- в) функциональной;
- г) комбинированной;
- д) продуктовой.

**4.9. Анализирует и регулирует конфликты в организации, управляет ими, осуществляет социально-психологическую диагностику отдел:**

- а) найма и учета персонала;
- б) трудовых и социальных отношений;
- в) обучения и развития;
- г) стимулирования и оплаты труда;
- д) планирования и маркетинга персонала.

**4.10. Преимуществом какого вида структуры службы управления персоналом является близость ко всем сферам руководства организации, а недостатком — неопределенный статус службы управления персоналом:**

- а) подчиненность службы управления персоналом руководителю по администрированию;
- б) подчиненность службы управления персоналом в качестве штабного органа без определения статуса в системе управления;
- в) подчиненность службы управления персоналом в качестве штабного органа высшему руководству с определением статуса;
- г) подчиненность службы управления персоналом высшему руководству;
- д) подчиненность службы управления персоналом не определено.

### Вопросы для обсуждения

1. Проведите сравнительный анализ кадровой службы прошлого столетия и современной службы управления персоналом. В чем их главное отличие и какова роль службы управления персоналом в современных организациях?
2. Какие функции можно отнести к функциям «первого уровня», почему?
3. На примере конкретной организации разработайте структуру управления персоналом. Опишите основные функции структурных подразделений.

## Глава 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.

Хороший руководитель способен принять решение, располагая недостаточной информацией.

Идеальный руководитель способен принять решение, не зная решительно ничего.

*«Законы информации Спенсера»*

### Развиваемые компетенции:

- 1) оценить количественный состав службы управления персоналом;
- 2) изучить качественные характеристики специалистов по управлению человеческими ресурсами;
- 3) понять критерии оценки информации;
- 4) применять нормы права в регулировании трудовых отношений;
- 5) понять сущность важнейших документов, регулирующих трудовые отношения в организации.

### 5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимают *количественный* и *качественный* состав сотрудников службы по управлению персоналом.

Количественный состав кадровой службы определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Ключевой показатель — *среднесписочная численность работников*, состоящая из штатных работников, в том числе работающих по совместительству, а также вне штата (выполняющих работы по договору гражданско-правового характера за соответствующий отчетный (налоговый) период).

На практике при росте численности сотрудников организации руководство увеличивает и состав службы управления персоналом, но использование показателя численности не позволяет рационально рассчитать штатный состав кадровой службы.

Несмотря на это, в мировой практике управления персоналом сложилась следующая тенденция: в США один работник кадровой службы обслуживает 100 сотрудников организации, в Германии — на одного работника приходится 130–150 сотрудников, во Франции наблюдается похожая ситуация — один работник на 130 сотрудников, в Японии на 100 сотрудников — 2,7 работника службы управления персоналом, в Италии на 130 служащих приходится 1,5 менеджера, в России в среднем один специалист на 100 сотрудников организации.

К наиболее распространенному методу определения численности сотрудников службы управления персоналом относится расчет *трудоемкости* работ. Используя установленные нормы времени и выработки, рассчитывают общий численный состав кадровой службы:

$$\text{Ч} = \text{T} \cdot \text{K} : \Phi_{\text{п}} \quad (5.1)$$

где Т — общая трудоемкость всех выполняемых работ за год, чел.-ч; К — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполненные работы, не предусмотренные Т (К = 1,25);  $\Phi_{\text{п}}$  — полезный фонд рабочего времени одного работника в год, ч (в среднем — 1910 ч).

Количественная оценка потребности в специалистах службы управления персоналом должна быть одобрена руководством организации. При анализе кадрового обеспечения системы управления персоналом расчета только количественных показателей недостаточно. Оптимальным считается проведение дополнительной процедуры диагностики качественного состава кадровой службы.

В Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих представлены различные должности, относящиеся к специалистам и руководителям службы управления персоналом. Согласно дан-

ному документу к ним предъявляют соответствующие требования. Анализ качественного состава кадровой службы должен быть построен на оценке должностных обязанностей специалистов данной службы. В Справочнике приводят следующие должностные обязанности специалистов и руководителей системы управления человеческими ресурсами.

*Начальник отдела кадров:*

- организует работу по комплектованию сотрудниками необходимого уровня квалификации;
- принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия;
- организует труд специалистов по подбору в рамках поиска, диагностики профессиональной пригодности, контролирует грамотную расстановку кадров;
- координирует работу по аттестации сотрудников, принимает участие в разработке инструментария по аттестации специалистов;
- анализирует работу службы управления персоналом, разрабатывает способы совершенствования работы данной службы.

*Начальник отдела организации и оплаты труда:*

- обеспечивает организацию процессов труда и управления в организации в соответствии с его целями и стратегией, направленными на производство высококачественной, конкурентоспособной продукции;
- координирует работу по нормированию труда;
- обеспечивает работу по анализу трудовых процессов, улучшению использования трудового потенциала, изучению условий труда;
- проводит диагностику существующей системы оплаты труда, разрабатывает меры по совершенствованию системы премирования;
- контролирует расходование фондов оплаты труда и материального стимулирования;
- координирует работу по предупреждению сокращения численности сотрудников;
- организует контроль за соблюдением на предприятии трудового законодательства.

*Начальник отдела подготовки кадров:*

- организует работу по совершенствованию уровня квалификации сотрудников;
- создает систему непрерывного повышения квалификации всех работников организации;

- координирует работу по развитию деловой карьеры сотрудников;

- определяет формы, методы и способы обучения на основе требований к персоналу;

- анализирует эффективность обучения в организации.

*Начальник отдела социального развития:*

- осуществляет руководство социологической работой на предприятии;

- координирует работу по совершенствованию качественного состава организации;

- организует обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий;

- обеспечивает разработку и реализацию мер по сохранению здоровья и повышению содержательности досуга работающих, росту жизненного уровня работников и членов их семей, социальной защите отдельных категорий работающих (пенсионеров, молодежи, женщин).

*Инженер по подготовке кадров:*

- организует обучение специалистов на предприятии;

- занимается подбором кадров — преподавателей и тренеров в соответствии с выбранной программой обучения;

- контролирует качество обучения, анализирует выбранные методы и программы развития персонала;

- совершенствует формы и методы профессионального обучения и повышения квалификации кадров на предприятии;

- анализирует эффективность обучения в организации.

*Инспектор по кадрам:*

- ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;

- оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам;

- формирует и ведет личные дела работников, вносит в них соответствующие изменения;

- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, подсчитывает трудовой стаж, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, ведет записи в трудовых книжках о приеме, переводе, увольнении и поощрении;

- ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;

- изучает причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по ее снижению. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;

- контролирует состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка.

*Специалист по кадрам:*

- принимает участие в поиске, отборе и найме кадров, формирует состав организации на основе требований руководителей подразделений;

- анализирует количественный и качественный состав организации путем изучения должностных инструкций, профилей;

- производит мониторинг рынка труда, налаживает связи с руководителями высших и средних учебных заведений;

- координирует работу инспектора по кадрам в рамках кадрового делопроизводства.

*Экономист по труду:*

- составляет штатное расписание в соответствии с утвержденной структурой управления, вносит в них изменения, обусловленные появлением новых видов деятельности (должностей), присущих рыночной экономике;

- контролирует соблюдение штатной дисциплины, расходование фонда заработной платы;

- ведет учет показателей по труду и заработной плате, анализирует их и составляет установленную отчетность.

*Заместитель директора по управлению персоналом:*

- координирует работу по управлению человеческими ресурсами на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;

- участвует в работе по разработке кадровых стратегий и основных направлений кадровой политики;

- разрабатывает мероприятия по совершенствованию мотивации персонала организации;

- контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- совершенствует процессы управления персоналом организации на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

*Менеджер по персоналу:*

- координирует работу с персоналом в соответствии со стратегическими целями организации;
- обеспечивает формирование штата организации высококвалифицированными сотрудниками;
- проводит диагностику профессиональной пригодности персонала и аттестацию персонала;
- организует повышение квалификации персонала организации;
- составляет и оформляет трудовые договоры, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

В связи с тем что каждая организация самостоятельно проводит анализ количественного и качественного состава, представленные выше методики носят рекомендательный характер.

В современных условиях большинство кадровых служб государственных предприятий укомплектовано специалистами невысокой квалификации, не имеющими специального образования и опыта работы. Редко в службе по управлению персоналом встречаются такие должности, как психолог, физиолог, социолог, все чаще должностной фонд кадровой службы — это сотрудники по подбору персонала и кадровому делопроизводству. Опыт показывает, что коммерческие организации стремятся заполнить штат сотрудников службы управления персоналом высокопрофессиональными специалистами, тем не менее, и состав их кадровых служб редко еще отвечает современным требованиям.

## **5.2. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом**

Реализация кадровых задач напрямую зависит от качества и количества информации, на основе которой будет принято то или иное решение. Информационное обеспечение включает в себя сбор, анализ и хранение информации.

*Информация* — это совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

Качество представленной информации зависит от критериев оценки информации, т.е. по таким позициям опре-

деляется, насколько она полная, актуальная, достоверная, доступная и адресная.

*Полнота* информации заключается в том объеме, который необходим и достаточен для принятия управленческого решения. Недостаток информации приводит к ошибочному решению, а избыток — к затруднению поиска решения.

*Актуальность* информации означает, что за время сбора и обработки информация не устарела, а по-прежнему соответствует современному состоянию дел.

*Достоверность* информации обеспечивается ее соответствием реальному состоянию дел.

*Доступность* информации предполагает, что информация представлена в удобном для обработки виде.

*Адресность* информации заключается в том, что она должна быть направлена лицу, принимающему решения (ЛПР).

Выделяют внешние и внутренние источники информации: К *внешним* источникам относят:

- специализированные периодические издания;
- справочно-правовые и нормативно-правовые системы;
- ответы на запросы в соответствующие органы;
- Интернет-ресурсы;
- протокольные мероприятия — выставки, ярмарки, конференции.

В качестве *внутренних* источников выделяют информационно-поисковые и справочно-информационные системы (ИПС), т.е. комплекс документов организации и классификаторы.

Информацию, полученную в результате исследований и разработок, называют *первичной*, а переработанную на основе одного или нескольких источников — *вторичной*. При работе с информацией необходимо опираться на первоисточник, однако, если это невозможно, то рекомендуют использовать качественную вторичную информацию.

Основным носителем информации служит *документ*, т.е. сведения, зафиксированные на материальном носителе, имеющие официальный характер и подлежащие использованию или последующей обработке и передаче адресату.

Движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело называют *документооборотом*. Принято выделять три документопотока: *входящий, исходя-*

*щий и внутренний.* Алгоритм работы с входящей документацией представлен на рис. 5.1, а.

Входящая документация представлена в виде писем и иных документов, поступающих в организацию, она должна тщательно проверяться, на практике возможны ошибки данных, затем информация сортируется — часть поступает руководителю организации, а письма с пометкой «лично» не регистрируются и передаются исполнителю.

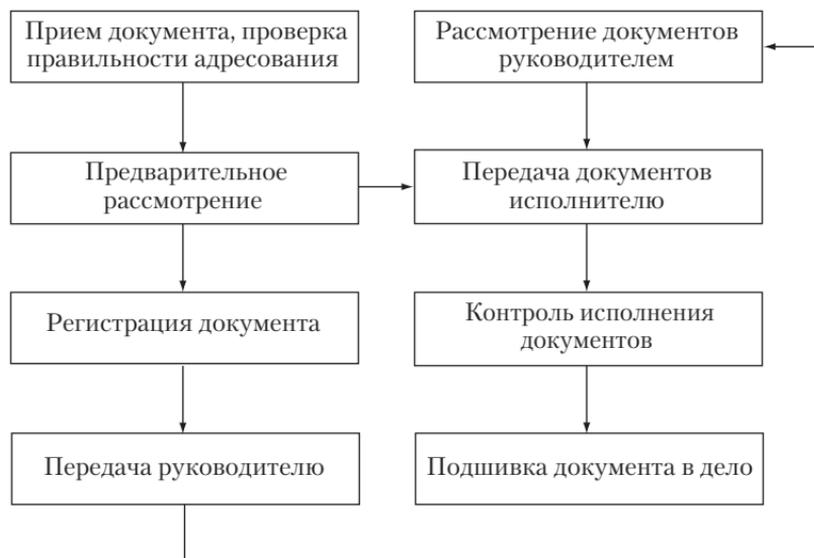
Входящая документация регистрируется путем проставления индекса и даты с занесением сведений в специальный журнал, только после этого она поступает к руководителю на рассмотрение. После резолюции руководства документ отправляют исполнителю, ход исполнения контролируется. После исполнения документа в журнале регистрации входящей документации делается соответствующая запись, и корреспонденция подшивается в дело. В дальнейшем возможна информационно-справочная работа по данному документу.

Порядок обработки исходящей документации несколько отличается (рис. 5.1, б). Под исходящим документопотоком понимают документы, подготовленные организацией для отправления в иные инстанции. В первую очередь составляют проект документа, далее проходит этап согласования, возможна доработка документа. Служба документационного обеспечения управления проверяет правильность оформления представленного проекта. Затем документ подписывается руководителем, после чего он регистрируется и отправляется адресату. Второй экземпляр документа подшивается в дело.

Внутренние документы создаются для внутреннего пользования в организации, они составляются, обрабатываются и хранятся в рамках одной организации. Порядок работы с внутренними документами сначала аналогичен порядку работы с исходящей документацией, а затем с входящей.

*Техническое обеспечение* системы управления персоналом — это совокупность технических средств сбора, регистрации, накопления, обработки, передачи и представления информации.

К основным техническим средствам относятся: персональный компьютер с выходом в сеть Интернет; принтер; копир; сканер; канцелярские принадлежности; офисная мебель; телефонный аппарат; установленное техническое обеспечение.



а



б

Рис. 5.1. Алгоритм работы с входящей (а) и исходящей (б) документацией

К техническим средствам, используемым в системе управления персоналом, предъявляются следующие требования:

- информационная, программная и техническая совместимость входящих в него средств;
- адаптируемость к изменениям в работе службы управления персоналом;
- возможность расширения в целях подключения новых устройств.

От того, насколько представленные технические средства будут удовлетворять потребности службы персонала, зависит содержание оптимальных условий труда, что, в свою очередь, влияет на эффективность функционирования службы управления персоналом.

В последнее время в современных организациях особое внимание уделяется *автоматизированным системам управления (АСУ)*, т.е. совокупности технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющей осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

Создание автоматизированной системы управления персоналом экономически оправдано только в крупных организациях, что связано со значительными финансовыми затратами. Поэтому решение о внедрении данной системы должно быть подкреплено соответствующими экономическими расчетами.

### **5.3. Правовое обеспечение системы управления персоналом**

Совокупность норм и правил, установленных государством и разработанных организацией, регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем, представляет собой правовое обеспечение системы управления персоналом.

Государственные нормы закрепляются в нормативных правовых актах, т.е. властных предписаниях государственных органов, устанавливающих, изменяющих или отменяющих нормы права. К нормативным правовым актам, содержащим нормы трудового права, в первую очередь относятся Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) и Трудовой кодекс РФ (ТК РФ). Кроме того, к этой группе пра-

вовых актов следует отнести федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, законы субъектов Российской Федерации, нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, акты органов местного самоуправления, содержащие нормы трудового права, нормативные акты (приказы, инструкции и т.п.) министерств и ведомств.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют *локальные акты*, т.е. официальные документы организации, имеющие юридическую силу, а также другие документы правового характера, устанавливающие нормы и определяющие порядок, приемы, формы, процедуры, необходимые в управлении работниками организации. К ним относятся коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, трудовой договор, должностные инструкции и др.

*Коллективный договор* — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя. Сторонами коллективного договора признаются работники и работодатель.

Порядок и условия заключения коллективного договора до недавнего времени определялись ТК РФ и Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях»<sup>1</sup>.

Коллективный договор может заключаться как в организации в целом, так и в ее обособленных структурных подразделениях.

Содержание коллективного договора и его структуру стороны определяют самостоятельно. Непосредственное участие в разработке коллективного договора принимает служба управления персоналом. Коллективный договор может включать положения по следующим вопросам (ст. 41 ТК РФ):

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;

---

<sup>1</sup> Утратил силу в 2006 г.

- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль выполнения коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

Коллективный договор не должен содержать условия, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Контроль содержания коллективного договора осуществляет соответствующий орган по труду, в который коллективный договор должен быть направлен на уведомительную регистрацию в течение семи дней после подписания. Следует иметь в виду, что коллективный договор вступает в силу не с момента его уведомительной регистрации, а со дня его подписания сторонами или со дня, установленного коллективным договором.

Заключается коллективный договор на срок не более трех лет с последующим правом сторон продлевать его действие также на срок не более трех лет.

Коллективный договор — документ, не обязательный для организации. Но если он заключен, условия коллективного договора обязательны для исполнения работниками и работодателем.

*Правила внутреннего трудового распорядка* — локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулиро-

вания трудовых отношений у определенного работодателя (ст. 189 ТК РФ).

Правила внутреннего трудового распорядка — обязательный для организации документ. Разработанный проект правил внутреннего трудового распорядка рассматривается представительным органом работников, после чего утверждается работодателем.

К основным разделам правил внутреннего трудового распорядка обычно относятся:

- общие положения;
- порядок приема, перевода и увольнения работников;
- основные права и обязанности работников;
- основные права и обязанности работодателя;
- рабочее время;
- время отдыха;
- дисциплина труда.

*Трудовой договор* представляет собой соглашение между работником и работодателем (ст. 56 ТК РФ). В соответствии с этим соглашением и работодатель, и работник как стороны трудового договора принимают на себя определенные обязательства. Так, работодатель обязан:

- предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции;
- обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;
- своевременно и в полном объеме выплачивать заработную плату.

Обязательства работника следующие:

- лично выполнять определенную трудовым договором функцию;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации.

При заключении трудового договора следует учитывать ограничения, которые устанавливает трудовое законодательство к возрасту работников. В соответствии со ст. 63 ТК РФ трудовой договор может заключать гражданин, достигший 16 лет. Лица более младшего возраста также могут выступать в роли работников, но при определенных условиях.

С 15 лет допускается заключение трудового договора для выполнения легкого труда при условии получения общего образования или обучения по основной общеобразователь-

ной программе по иной, чем очная, форме обучения, или оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения.

С 14 лет возможно заключение трудового договора для выполнения легкого труда, в свободное от учебы время с согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства.

Лицам, не достигшим 14 лет, заключение трудового договора допускается с согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства исключительно в организациях особого рода: цирках, театрах, киностудиях и т.п. Причем трудовой договор от имени работника в этом случае подписывает его родитель.

На практике работодатели не всегда охотно заключают трудовые договора с лицами, не достигшими 18 лет. Объясняется это особенностями регулирования труда данной категории работников, например обязательные ежегодные медицинские осмотры за счет средств работодателя; запрещение выполнения работ во вредных и опасных условиях труда; предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью не 28 календарных дней, а 31, причем в удобное для работника время, и др.

*Работодателем* может быть как юридическое, так и физическое лицо. В качестве работодателя — физического лица могут выступать:

- индивидуальные предприниматели;
- лица, чья профессиональная деятельность подлежит обязательной государственной регистрации или лицензированию;
- лица, вступающие в трудовые отношения с работниками в целях личного обслуживания и ведения домашнего хозяйства.

Трудовой кодекс РФ устанавливает ограничение возраста, с которого физические лица могут заключать трудовые договоры в качестве работодателя:

- с 18 лет — при условии наличия у них гражданской дееспособности в полном объеме;
- с 18 лет — имеющие самостоятельный доход, но ограниченные судом в дееспособности, имеют право заключать трудовые договоры с работниками в целях личного обслуживания и помощи по ведению домашнего хозяйства с письменного согласия попечителей;
- от имени физических лиц, достигших возраста 18 лет, имеющих самостоятельный доход, но признанных судом

недееспособными, их опекунами могут заключаться трудовые договоры с работниками в целях личного обслуживания этих физических лиц и помощи им по ведению домашнего хозяйства;

- до 18 лет — со дня приобретения гражданской дееспособности в полном объеме;
- от 14 до 18 лет (за исключением несовершеннолетних, приобретших гражданскую дееспособность в полном объеме) могут заключать трудовые договоры с работниками при наличии собственных заработка, стипендии, иных доходов и с письменного согласия своих законных представителей (родителей, опекунов, попечителей).

Характер возникающих отношений между работником и работодателем во многом определяется содержанием трудового договора. Следует иметь в виду, что не существует унифицированной формы трудового договора. Каждая организация вправе разрабатывать ее самостоятельно, соблюдая требования трудового законодательства РФ. В соответствии со ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре выделяют:

- сведения, необходимые для заключения трудового договора;
- обязательные элементы трудового договора;
- дополнительные элементы трудового договора.

К сведениям, необходимым для заключения трудового договора, относятся:

- фамилия, имя, отчество работника и сведения о документах, удостоверяющих его личность;
- наименование работодателя (фамилия, имя, отчество и сведения о документах, удостоверяющих личность работодателя в случае, если работодатель — физическое лицо);
- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);
- сведения о лице, подписавшем трудовой договор от имени и по поручению работодателя, а также основание, в силу которого это лицо наделено соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения трудового договора.

Обязательными (или существенными) условиями являются те, без которых трудовой договор не может быть заключен. Это условия, установленные законодательством. К ним относятся:

- место работы;
- трудовая функция (работа по определенной должности; конкретный вид поручаемой работы);
- дата начала работы — для договора на неопределенный срок; для срочного трудового договора — срок его действия и обстоятельства, явившиеся основанием для заключения срочного трудового договора;
- условия, определяющие в том или ином случае характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
  - режим труда и отдыха (если в отношении данного работника он отличается от режима труда и отдыха, установленного в целом в организации);
  - условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
  - условие об обязательном социальном страховании работника;
  - другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Дополнительные условия, в отличие от обязательных условий, не влияют на заключение трудового договора. Они могут не включаться в трудовой договор, но при включении — обязательны для исполнения. К ним можно отнести условия:

- об испытании;
- о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной).

При установлении дополнительных условий об испытании необходимо учитывать, что срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев. Для лиц, заключивших трудовой договор на срок от двух до шести месяцев, испытание не может превышать двух недель. Кроме того, трудовым законодательством определен круг лиц, в отношении которых испытание не может быть применено.

Положение работника во время прохождения испытания не должно отличаться от положения работника, прошед-

шего испытание. Например, не допускает, чтобы во время прохождения испытательного срока работник получал меньшую заработную плату, чем в дальнейшем. На практике мы часто сталкиваемся с нарушением данного требования, когда во время срока испытания работник получает меньшую заработную плату в сравнении с той, которая обещана после прохождения испытания.

Условие об испытании дает возможность работодателю проверить на практике соответствие способностей и возможностей работника требованиям должности или рабочего места, т.е. убедиться в правильности выбора, сделанного в ходе отбора кандидатов на вакантную позицию. При выявлении такого несоответствия работодатель имеет право расторгнуть с работником трудовой договор до окончания срока испытания, предупредив его об этом за три дня в письменной форме и указав причины, по которым работник не соответствует требованиям организации (ст. 71 ТК РФ).

Работнику условие об испытании обеспечивает возможность в случае необходимости расторгнуть трудовой договор в период испытания, предупредив работодателя в письменной форме за три дня.

Других возможностей ни для работника, ни для работодателя условие об испытании не предусматривает.

Если в трудовом договоре закреплено условие о соблюдении коммерческой тайны, то работодателю необходимо для реализации этого условия утвердить Положение о коммерческой тайне и Перечень информации, составляющей коммерческую тайну. В этих документах работодатель должен конкретизировать, что именно составляет закрытые сведения, а также подробно определить режим (процедуру) работы с коммерческой тайной и установить меры ответственности за ее нарушение.

В соответствии с нормами трудового права все трудовые договоры в зависимости от срока действия делятся на две группы.

К первой относятся трудовые договоры, заключенные на неопределенный срок. В таком договоре указывается только дата начала работы. Таким образом, если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор признается заключенным на неопределенный срок.

Вторая группа — это трудовые договоры на определенный срок (срочные трудовые договоры). Срочный трудовой

договор заключается в том случае, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок из-за характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено законодательством. Например, на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым сохраняется место работы; для выполнения временных (до двух месяцев) работ; для выполнения сезонных работ (не более шести месяцев).

Кроме того, трудовое законодательство допускает заключение срочного трудового договора по соглашению сторон. Например, с поступающими на работу пенсионерами по возрасту; с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности, обучающимися по очной форме обучения, поступающими на работу по совместительству.

При заключении срочного трудового договора в его тексте должна быть указана причина, не дающая возможности заключить с работником трудовой договор на неопределенный срок. Срочные трудовые договоры, как правило, заключаются на срок не более пяти лет.

Если по истечении срока действия срочного трудового договора ни одна из сторон не потребовала его расторжения и работник продолжает работу, то трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор заключается в письменном виде в двух экземплярах, каждый из которых подписывается работником и работодателем. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

*Должностная инструкция* — организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Должностная инструкция может являться приложением к трудовому договору, а может утверждаться как самостоятельный документ.

Порядок составления должностной инструкции не урегулирован нормативными правовыми актами. Каждая организация вправе самостоятельно решать, как оформлять данный документ и формировать описание той или иной должности.

В большинстве случаев должностные инструкции разрабатываются на основе квалификационных характеристик, содержащихся в квалификационных справочниках.

Как правило, должностная инструкция состоит из следующих разделов:

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

## Резюме

Результативность функционирования любой системы управления во многом определяется качеством и характером использования наполняющих ее ресурсов.

Качественное обеспечение системы управления персоналом содержит: количественный и качественный состав службы управления персоналом. Количественный состав определяется в зависимости от устава организации штатным расписанием, среднесписочной численностью работников, сложностью и трудоемкостью задач, уровнем квалификации персонала. Качественный состав зависит от квалификации специалистов кадровой службы. В настоящее время уровень профессионализма сотрудников службы управления персоналом растет.

Информационно-техническая работа — одна из основных обязанностей специалистов по управлению человеческими ресурсами. Современному сотруднику постоянно приходится искать, обобщать, обновлять и хранить сведения самого различного характера, используя при этом современные технические средства.

Деятельность организации должна осуществляться в рамках определенных норм и правил. Те из них, которые носят официальный характер, закреплены в соответствующих правовых нормах. Нормы, определенные государством и являющиеся общеобязательными, устанавливаются нормативными правовыми актами. Важнейшие нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, — это Конституция РФ, ГК РФ и ТК РФ. Государство, признавая самостоятельность организации, наделяет ее правом разрабатывать и вводить внутриорганизационные нормы, которые фиксируются в локальных актах и других документах правового характера, определяющих правила, порядок, приемы, формы, процедуры, необходимые в управлении работниками организации. Нормы, устанавливаемые организацией, закрепляются в первую очередь в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, трудовом договоре, должностных инструкциях. Внутриорганизационные нормы и правила должны в полной мере соответствовать трудовому законодательству.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**5.1. Одним из методов определения численности сотрудников службы управления персоналом является расчет:**

- а) рентабельности;
- б) трудоемкости;
- в) фонда оплаты труда;
- г) товарооборота;
- д) чистой прибыли.

**5.2. Документ, определяющий должностные обязанности, основные требования и знания специалиста, называется:**

- а) Трудовой кодекс РФ;
- б) Конституция РФ;
- в) Гражданский кодекс РФ;
- г) Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих;
- д) Правила внутреннего трудового распорядка.

**5.3. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью:**

- а) начальник отдела кадров;
- б) менеджер по персоналу;
- в) инспектор по кадрам;
- г) инженер по подготовке кадров;
- д) специалист по кадрам.

**5.4. Один из критериев оценки информации, который основан на том, что информация должна быть представлена в удобном для обработке виде, называется:**

- а) актуальность;
- б) достоверность;
- в) доступность;
- г) адресность;
- д) полнота.

**5.5. Автоматизированную систему управления персоналом экономичнее всего создавать в организации:**

- а) малой;
- б) средней;
- в) крупной организации;
- г) государственной организации;
- д) коммерческой организации.

**5.6. Содержание коллективного договора стороны определяют:**

- а) самостоятельно;
- б) при участии посредников;

- в) с учетом мнения государственного органа по труду;
- г) по решению арбитражного суда;
- д) по решению представителей работодателя.

**5.7. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании:**

- а) гражданско-правового договора;
- б) коллективного договора;
- в) трудового договора;
- г) договора возмездного оказания услуг;
- д) договора подряда.

**5.8. Существенным условием трудового договора не является условие:**

- а) о дате начала работы;
- б) неразглашении охраняемой законом тайны;
- в) условиях оплаты труда;
- г) месте работы;
- д) обязательном социальном страховании.

**5.9. Заключение трудового договора на условиях совместительства:**

- а) обязательно;
- б) желательно;
- в) запрещено;
- г) не желательно;
- д) наказуемо.

**5.10. Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются:**

- а) с учетом мнения представительного органа работников;
- б) самостоятельно работодателем;
- в) коллективом работников;
- г) профсоюзной организацией;
- д) службой управления персоналом.

## Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит кадровое обеспечение системы управления персоналом?
2. Какое современное техническое обеспечение системы управления персоналом сможет удовлетворить требование рынка?
3. В чем заключается связь должностной инструкции с бизнес-процессами в организации?

## Глава 6. Анализ кадрового потенциала организации

Трудись для того, чтоб наслаждаться.  
*Жан Жак Руссо*

### Развиваемые компетенции:

- 1) понять, что представляет собой кадровый потенциал организации, и освоить основные методы его анализа;
- 2) уяснить содержание понятия «трудовой коллектив» и получить представление о его признаках и функциях;
- 3) использовать в системе управления персоналом динамику формальных и неформальных групп;
- 4) составить представление о власти и лидерстве, философии управления и деловом кредо организации;
- 5) понять, почему персонал часто без энтузиазма относится к нововведениям и что надо делать, чтобы создать атмосферу новаторства в коллективе;
- 6) научиться оценивать социально-психологический климат в организации.

### 6.1. Кадровый потенциал организации и методы его анализа

*Потенциал* (лат. *potentia* — сила) означает возможности, которые могут быть использованы для решения задачи или достижения определенной цели.

*Кадровый потенциал предприятия (организации)* — это возможности персонала и администрации, которые могут быть реализованы для достижения целей предприятия (организации).

Современный менеджмент рассматривает улучшение использования кадрового потенциала организации как главный резерв повышения эффективности ее функциони-

рования. В связи с этим первостепенной задачей кадрового менеджмента становится анализ кадрового потенциала и изучение возможностей трудового коллектива. Так, трудовой коллектив представляет собой сложную социальную систему, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных. При этом, как правило, они отзывчивы на благоприятный психологический климат и заботу администрации и трудятся производительнее даже при неизменной заработной плате. В то же время повышение заработной платы не всегда ведет к росту производительности труда.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата.

Особую актуальность приобретают методы анализа кадрового потенциала организации. При исследовании кадрового потенциала широко применяются метод системного анализа (метод декомпозиции и метод последовательной постановки, метод сравнений и метод структуризации целей), экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

Как уже было сказано выше, наиболее значимым в управлении считается системный подход, построенный на системном анализе. Системный подход применительно к управлению персоналом предполагает исследование всей системы управления в целом и изучение составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает, прежде всего, широкое использование метода декомпозиции, который позволяет расчленить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции, операции — на элементы. После расчленения следует изучение каждой из частей, затем их моделирование и синтез.

С методом декомпозиции тесно связан метод последовательной подстановки, позволяющий, в частности, изучить влияние на функционирование персонала каждого фактора в отдельности, исключая влияние других факторов. В результате факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные из них.

Системный анализ не исключает и метод сравнений, который дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени, сравнивая желаемое состояние этой подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Необходимое условие системного анализа — метод структуризации целей, предусматривающий количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).

Экспортно-аналитический метод применительно к исследованию кадрового потенциала предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

С системным анализом тесно связан и метод главных компонентов, позволяющий отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

Опытный метод связан с системой и ситуационным анализом. Этот метод базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

Метод коллективного блокнота («банка идей») базируется на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Улучшение использования кадрового потенциала организации предполагает исследование трудового коллектива, рассмотрение групповой динамики, изучение власти и лидерства, оценку социально-психологического

климата, а также создание атмосферы новаторства в организации.

## 6.2. Трудовой коллектив, его признаки и функции

В отечественной литературе по управлению принято рассматривать трудовой коллектив как совокупность индивидов, объединенных общей работой в организации и общими интересами.

Для трудового коллектива характерны следующие признаки:

- общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;
- взаимопомощь;
- наличие определенной организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;
- дисциплина;
- выполнение определенных социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

По виду деятельности и особенностям конечного продукта выделяют:

- *коллективы производственных отраслей* (промышленности, торговли, сельского хозяйства, строительства, общественного питания, грузового транспорта, сбыта, связи и других отраслей, относящихся к сфере материального производства);

- *коллективы непроизводственных отраслей*. Конечный продукт деятельности — различного рода услуги (здравоохранение, физкультура, социальное обеспечение, образование, культура и искусство, кредитование, жилищно-коммунальное хозяйство, страхование, наука, пассажирский транспорт).

По формам собственности, на основе которой они функционируют, выделяют:

- коллективы, действующие на основе государственной собственности;
- трудовые организации на базе кооперативной, акционерной собственности;
- коллективы, занятые трудом в частном секторе;
- трудовые коллективы совместных предприятий с иностранными фирмами;

- трудовые коллективы, использующие имущество профсоюзных и других общественных организаций;
- коллективы, занимающиеся подсобным хозяйством при промышленных и иных несельскохозяйственных предприятиях.

По продолжительности существования бывают:

- трудовые коллективы непрерывной деятельности (постоянно действующие);
- временные трудовые коллективы (для решения конкретной задачи).

Можно группировать трудовые коллективы по специфическим признакам:

- численности членов в них;
- составу работников (возраст, пол, уровень образования, квалификация, национальная принадлежность);
- условиям деятельности (функционирование в нормальных или экстремальных условиях на малоосвоенной территории, с тяжелым климатом) и др.;
- степени формализованности (с жесткой организацией — производственные трудовые коллективы, со сравнительно гибкой организацией — учебные заведения, научные учреждения, творческие объединения);
- уровню сплоченности (степени развитости коллективистских отношений);
- интересам (охотничьи, спортивные, туристские).

Эти признаки во многом определяют структуру, содержание и характер деятельности трудового коллектива.

Эффективность деятельности трудового коллектива зависит от его структуры, т.е. внутреннего строения. Под *структурой* трудового коллектива понимают совокупность его элементов и отношение между этими элементами. Таким элементом структуры коллектива считается социальная группа, т.е. совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком.

Различают структуры трудового коллектива пяти типов. В каждом типе реализуется соответствующий ему вид социальных отношений (табл. 6.1).

*Производственно-функциональная структура* состоит из производственных подразделений, создаваемых в соответствии с приказами, распоряжениями, штатными расписаниями. Возникающие в этих группах служебно-деловые формальные отношения между работниками обусловлены должностными инструкциями, договорами и другими документами. Эти отношения носят безличный характер, т.е.

Таблица 6.1

### Типы структур трудового коллектива и их характеристики

Типы структуры	Основные характеристики
Производственно-функциональная	Вид разделения труда
Общественно-организационная	Принадлежность к профсоюзным, политическим и другим общественным организациям. Участие в управлении
Социально-демографическая	Возраст, пол, семейное положение, образование, стаж работы
Профессионально-квалификационная	Профессии, специальности, квалификации
Социально-психологическая	Межличностные отношения, ценности, установки, мотивы трудовой деятельности, увлечения, интересы, внепроизводственное поведение

не зависят от того, кто персонально выполняет ту или иную трудовую функцию. Производственно-функциональные отношения вытекают из разделения труда и его специализации.

Трудовой коллектив выполняет конкретные экономические, управленческие и социальные функции.

Экономические функции выражаются в осуществлении коммерческих, технологических, производственных и других процессов, в результате которых реализуется миссия организации.

Выполнение управленческих функций предполагает выдачу управляющих воздействий субъекта на объект управления.

Реализация социальных функций связана с активизацией человеческого фактора. Осуществление этих функций проявляется в постановке и решении задач социального развития коллектива.

Существуют следующие объединения работников в коллектив:

- основной коллектив — предприятие в целом (высший уровень объединения);
- вторичный коллектив — промежуточный уровень (коллектив филиала, цеха, крупного подразделения);
- первичный коллектив — нижний уровень (бригада, лаборатория, рабочая группа).

*Первичный трудовой коллектив* представляет собой микросреду, в которой формируются трудовые и социальные качества работников, групповые ценности и нормы поведения. Особенность первичных трудовых коллективов в том, что здесь закладываются устойчивые повседневные личные контакты между их членами. Такое непосредственное личное общение служит основой для возникновения эмоциональных, межличностных отношений. Часто эти первичные (контактные) коллективы называют малыми группами, определяющим признаком которых является не малочисленность, а непосредственность коммуникационных связей между их членами.

### **6.3. Формальные и неформальные группы, управление ими**

Трудовой коллектив можно представить как совокупность формальных и неформальных групп.

*Группа* — это два лица и более, которые осуществляют совместную деятельность и оказывают взаимное влияние друг на друга.

Группы, созданные по воле администрации, называются *формальными группами* и соответствуют в основном подразделениям организации. Лидеры этих групп (руководители подразделений) главным образом назначаются администрацией, и члены группы (работники подразделений) тоже принимаются на работу ею.

*Неформальная группа* — группа людей, не связанных должностной иерархией и объединенных дружескими отношениями, общностью интересов и т.п. В неформальные группы объединяются люди, испытывающие потребность в принадлежности, взаимопомощи, защищенности, общении.

Каждая группа имеет свою цель. Цели группы, тип и цели личности не всегда ясны и осознаны, кроме того, сходство личных целей — еще недостаточное условие для того, чтобы дать группе общую цель.

Цели формальных групп определяются администрацией, а цели неформальных групп формируются на основе конвергенции личных целей.

В группе каждая личность играет свою роль. В табл. 6.2 представлены типы и типичные черты сотрудников, которых полезно иметь в группе.

Таблица 6.2

Распределение ролей в группе<sup>1</sup>

Типы сотрудников	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
«Администратор»	Консервативен, обязательен, предсказуем	Организаторские способности, практический, здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
«Мыслитель»	Индивидуальный, серьезный, не ортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект	Рассеянность, «витание в облаках», склонность не замечать практические детали
«Исследователь ресурсов»	Экстраверт, восторженный, любознательный, общительный	Умение сходитьсь с людьми и исследовать все новое	Склонность терять интерес к работе, когда проходит увлечение
«Оценивающий»	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумность, практичность	Недостаток вдохновения или способности стимулировать других
«Душа команды»	Социально ориентированный, чувствительный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
«Доводящий до конца»	Старательный, организованный, добросовестный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению работы	Свойство волноваться из-за пустяков, неумение «не вмешиваться в чужие дела»

<sup>1</sup> Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. С. 559.

Формальные и неформальные группы в своем развитии проходят ряд этапов.

На первом этапе группа еще складывается. Все присматриваются друг к другу, и каждый стремится проявить себя с лучшей стороны. Коллективных действий практически нет. Преобладает индивидуальная работа. Однако на этой стадии уже появляется неформальный лидер.

На втором этапе группа сплотилась. Проявились сильные и слабые стороны каждого члена группы. Осуществляются коллективные действия. Сформировались группировки и началась борьба за лидерство.

На третьем этапе группа переживает подъем. Каждый знает свое место и хорошо взаимодействует с остальными. Принимаются и быстро исполняются четкие решения. Преобладают коллективные действия. Все стремятся работать лучше.

Четвертый этап, как правило, переломный, так как возможно развитие группы в одном из альтернативных направлений: либо бюрократизация и стагнация, когда формальные требования становятся важнее реальных дел, либо дальнейшая интеграция усилий, когда возникающие разногласия быстро устраняются, уступая место сотрудничеству.

Например, Дэвис считает, что идеальная группа должна состоять из 3—9 человек. Группа должна быть сплоченной. *Сплоченность группы* — это мера тяготения членов группы друг к другу.

На эффективность деятельности людей в формальных группах оказывают влияние естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические и рыночные факторы (табл. 6.3).

В процессе групповой деятельности нередко проявляется *синергетический эффект*, что свидетельствует о реализации закона синергии. Однако для проявления синергетического эффекта необходима хорошая организация деятельности группы и преодоление негативного воздействия группы на индивида. Поэтому в современном кадровом менеджменте большое внимание уделяется динамике групп.

Групповая деятельность, с одной стороны, порождает социальную фасилитацию, но, с другой стороны, проявляются и негативные факторы групповой деятельности: деиндивидуализация, групповая поляризация, групповой фаворитизм, социальная леность, оглушение мышления и конформизм как результат группового давления.

Таблица 6.3

### Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Возраст, состояние здоровья, физические способности работников, географическая среда, сезонность и т.п.
Социально-экономические	Состояние экономики, законы в области труда и заработной платы, квалификация и мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Техническая вооруженность и механизация труда, сложность труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации
Социально-психологические	Отношение к труду, психологический климат
Рыночные	Конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, возможность выбора сферы деятельности и приложения труда

*Социальная фасилитация* (англ. *facility* — легкость, благоприятные условия). Даже простое присутствие людей может повышать энергичность наших действий. Так, школьник перед классом может выжать из силомера несколько больше, чем в одиночку; при хорошей организации труда рабочий в бригаде выполняет больше, чем в одиночку. Таким образом, социальная фасилитация может рассматриваться как предпосылка для реализации синергетического эффекта. Отсюда стремление к созданию эффективных рабочих групп в современной организации.

Однако с групповой деятельностью связано и отрицательное влияние группы на человека. Одно из проявлений такого влияния — *деиндивидуализация*, т.е. утрата индивидом в групповых ситуациях чувства индивидуальности и сдерживаемых норм самоконтроля. При этом чем больше группа, тем сильнее деиндивидуализация.

*Групповая поляризация* — это вызванное влиянием группы усиление первоначального мнения индивида, склонного принимать рискованные решения. Групповое обсуждение не усредняет мнение людей, а напротив, смещает их к одному из возможных полюсов. Так, если группа изначально

настроена вложить деньги в рискованное мероприятие, то после дискуссии по данному вопросу это стремление только усилится.

*Групповой фаворитизм* проявляется в предпочтении своей группы и ее членов только по факту принадлежности к ней.

*Социальная лень* проявляется в тенденции уменьшать свои усилия, если они объединяются для достижения общей цели.

*Оглуление мышления* — это тенденция к единообразию мнений в группе, которая часто мешает ей реально оценить противоположную точку зрения.

С оглулением мышления связан *конформизм*, который можно рассматривать как результат группового давления. Суть этого конформизма состоит в том, что человек изменяет свое поведение или собственные убеждения в результате реального или воображаемого воздействия группы.

Таким образом, на поведение личности в группе и на эффективность групповой деятельности существенное влияние оказывают групповые нормы поведения.

Групповые нормы поведения могут поощрять усердие работников в достижении целей организации. Это положительные нормы. Но могут быть и нормы отрицательного поведения, поощряющие неконструктивную критику, нарушения трудовой дисциплины и т.п. Их необходимо искоренять.

*Групповое единомыслие* — это подавление отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать единомыслие, гармонию группы. Это опасно, так как снижает эффективность работы и мешает высказывать новые мнения и принимать альтернативные решения, а они могут быть весьма эффективными.

Чтобы преодолеть единомыслие, особенно при обсуждении какой-либо проблемы, целесообразно:

- внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию;
- назначить одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», т.е. человека, защищающего заведомо неправо дело;
- выслушать разные точки зрения и воспринимать критику столь же спокойно, как и конструктивные мысли;
- отделить усилия по генерированию идей от их оценки;
- при наличии в группе подчиненных вначале выслушать их идеи.

Как правило, неформальные группы складываются внутри формальных групп. Импульсом к их образованию служат совместно разделяемые ценности, нормы поведения, а также целевые установки работников. При этом формальные и неформальные группы тесно взаимосвязаны.

К неформальным группам можно относиться по-разному, в зависимости от установок, доминирующих в этих группах.

Так, неформальные группы с негативными установками мешают работе организации, препятствуют достижению целей фирмы, разлагающе действуют на персонал. Социальная психология предлагает определенную тактику, направленную против действий подобных групп. В частности, полезно предпринять следующее: показать группе бесперспективность ее деятельности и недостижимость ее целей, посеять недоверие между членами группы и, прежде всего, недоверие к ее лидеру, поощрять перебежчиков (лучше всего превратить лидера в перебежчика), ассоциировать принадлежность к группе с отрицательными качествами (некомпетентностью, неполноценностью и т.п.).

Позитивные неформальные группы помогают организации в достижении ее целей. Деятельность таких групп должна поддерживаться администрацией. Как правило, менеджеры помогают таким группам ощутить дух единства, укреплять доверие членов группы друг к другу и к лидеру, культивировать чувство престижности принадлежности к группе, а также поддерживают веру в достижимость стоящих перед группой целей.

## 6.4. Власть и лидерство

Эффективность управления во многом зависит от руководителя организации. Руководитель организации (или подразделения) обладает властью.

*Власть* — возможность влиять на поведение людей. Власть представляет собой необходимый элемент управления. Однако не только руководитель имеет власть над своими подчиненными, но и подчиненные имеют власть над руководителем, ибо, относясь халатно к работе, они ставят под удар и своего руководителя. Поэтому в каждой организации существует определенный баланс власти.

Власть может принимать различные формы. Наиболее распространенной в кадровом менеджменте считается

классификация форм власти, предложенная учеными Мичиганского Университета **Дж. Френчем** и **Б. Равеном** (США). Они различают пять форм власти.

*Власть, основанная на принуждении.* В ее основе страх, боязнь наказания. Исполнитель верит, что начальник может помешать удовлетворению его насущных потребностей или доставить другие неприятности.

*Власть, основанная на вознаграждении.* В этой форме власти главное — поощрение. Подчиненный считает, что руководитель может удовлетворить его потребность или доставить удовольствие.

*Экспертная власть* — работник надеется, что руководитель обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить его потребность.

*Эталонная власть* — это власть примера, когда подчиненный хочет быть похожим на начальника.

*Законная власть* — исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного — выполнять их. Исполнять приказания учит традиция. Поэтому законную власть часто называют традиционной.

Менеджер должен быть лидером. *Лидер* — это индивид, к которому прислушиваются другие сотрудники.

Менеджер от вышестоящей инстанции получает полномочия руководить людьми, т.е. становится формальным лидером, наделенным формальной властью. Однако, чтобы создать собственный стиль управления и эффективно осуществлять мотивацию, менеджер должен завоевать настоящий авторитет у подчиненных, т.е. стать подлинным лидером и получить реальную власть.

*Лидерство* — это искусство влияния на людей, с тем чтобы они добровольно стремились к достижению тех целей, которые не являются их личными целями, например целей подразделения, фирмы, государства.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя далеко не всегда реально дать) средства для удовлетворения их насущных потребностей, указать верный путь к цели.

Власть лидера строится:

- на хорошем знании подчиненных;
- умении поставить себя на их место, понять их стремления;
- способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные перспективы и последствия тех или иных действий;

- понимании психологических особенностей окружающих (партнеров, руководителей, подчиненных) и умелом их использовании в официальных и неофициальных контактах;
- возможности увлекать людей, вселять в них уверенность, вести за собой;
- гибкости, настойчивости, упорстве;
- обширных знаниях, эрудиции и многом другом.

Для того чтобы стать лидером, нужно личное желание занять высокий пост и, соответственно, готовность брать на себя нелегкие обязанности, ответственность, риск.

Теории лидерства эволюционировали по мере развития управленческой мысли.

В первой половине XX в. доминировали *теории лидерских качеств*. Суть их в том, что лидер должен обладать определенным набором качеств, часть которых может быть дана от природы, а часть — приобретена в процессе упорной работы над собой.

Лидер влияет на людей двояко: личным авторитетом — члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т.д.; личными качествами — человечность, обходительность, справедливое отношение к людям и т.п.

Теории личностных качеств имели определенное практическое значение. Их выводы были положены в основу некоторых способов формирования персонала компаний. По замыслу авторов теорий, разного рода тестирования должны способствовать отбору лиц, которые могут реализовать себя в качестве эффективных руководителей подразделений.

Позднее, в середине XX в., широкое распространение получили *поведенческие концепции лидерства*. Авторы этих теорий рассматривали лидерство в контексте стиля управления.

Крупнейшим представителем поведенческой концепции лидерства является профессор Мичиганского университета **Р. Лайкерт**, выделивший два ключевых лидерских стиля: «*руководителя, сосредоточенного на работе*» и «*руководителя, сосредоточенного на человеке*».

Поведенческие концепции лидерства характерны и для теории **Д. МакГрегора**, создавшего учение об авторитарном и демократичном стилях управления.

Авторитарное руководство известный ученый в области лидерства Д. МакГрегор обозначил как теорию «X» и характеризовал ее следующими положениями:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ обычно замыкает на себя принятие всех решений. Он плотно руководит работой и оказывает давление на подчиненных. Любит угрожать и наказывать, но иногда может и поощрять своих подчиненных. Однако всегда сохраняет за собой фактическую власть и право принимать решения.

Демократичного руководителя Д. МакГрегор обозначил как теорию «У» и охарактеризовал следующими положениями:

- труд — процесс естественный. Если условия позволяют, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение — функция вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека реализуется частично.

Демократичный лидер предполагает, что подчиненные мотивированы не только физиологическими потребностями, но и потребностями более высокого уровня: социальным взаимодействием, самовыражением. Руководитель стремится создать ситуацию, в которой люди могут проявить себя, и их работа сама станет вознаграждением. Демократичные руководители стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации и привлекают их к принятию решений.

В 1960-е гг. поведенческий подход начинает вытесняться *ситуационным*. Речь идет о *выборе* стиля управления, который наиболее адекватен определенной ситуации. Наиболее известным представителем данного направления в исследовании проблемы лидерства является **Ф. Фидлер**. Основываясь на богатом эмпирическом материале, ученый пришел к выводу, что эффективность лидера состоит не в приверженности к какому-то одному стилю руководства, а в спо-

собности варьировать свое поведение в зависимости от конкретной ситуации. Он выделил три группы факторов, значимых с точки зрения эффективности работы руководителя и подразделения в целом:

- взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности отношений, взаимного уважения);
- степень структурированности задачи;
- объем должностных полномочий, выражающийся, в частности, в возможности руководителя влиять на работу подчиненных посредством различных механизмов стимулирования — вознаграждение, должностной рост и т.д.

Выводы Ф. Фидлера были весьма интересны. Он сумел показать, что ориентированный на задачу стиль руководства будет наиболее эффективен в наиболее или в наименее благоприятных для руководителя ситуациях (оцениваемых в свете вышеназванных параметров) и что, напротив, стиль, ориентированный на человека, даст наилучшие результаты в умеренно благоприятных ситуациях.

Модель Ф. Фидлера допускает два пути повышения эффективности руководящей деятельности: а) приспособление лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования и, как крайняя мера, — замена одного лидера другим, в большей мере отвечающим требованиям данного участка производства); б) изменение ситуации, что, в частности, может быть достигнуто, посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

Начиная с 1970-х гг. наметились новые подходы к проблеме лидерства. К ним относятся различные *харизматические теории лидерства*. Здесь на передний план выдвинут вопрос об активно-трансформирующей функции лидерства. Прежние теории говорили о качественных характеристиках состава подчиненных как о некоторой данности, с которой должен быть соотнесен стиль руководства. Харизматические теории лидерства, напротив, делают акцент на аффективной привязанности к лидеру, дающей возможность для эмоционального воздействия лидера на подчиненных и существенного изменения их ценностных ориентаций.

В реальной жизни люди воспринимают лидера по следующим моделям.

«Один из нас» — предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной

группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, страдает; жизнь приносит ему и удачу, и неприятности.

- «Лучший из нас» — имеется в виду, что лидер служит примером для всей группы и как человек, и как профессионал. Подчиненные стремятся подражать такому лидеру.

- «Воплощение добродетели» — считается, что лидер — носитель норм морали. Он разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

- «Оправдывающий ожидания» — предполагается, что поведение лидера не зависит от меняющихся обстоятельств, т.е. лидер всегда должен быть верен своему слову и следовать курсом, одобренным группой.

Власть лидера формируется на хорошем знании людей, умении поставить себя на место подчиненных, понять их стремления, способности анализировать ситуацию и предвидеть развитие событий. Лидеру должны быть присущи воля, гибкость, эрудиция, настойчивость, самодисциплина, умение влиять на людей.

## 6.5. Нововведения и персонал

Персонал предприятия (или организации) далеко не всегда с восторгом воспринимает нововведения. Это обусловлено рядом причин. Прежде всего, люди сопротивляются инновациям потому, что боятся, что не смогут приспособиться к новым условиям и потеряют работу. Кроме того, введение инноваций создает определенный дискомфорт, так как нововведения требуют обучения, принятия дополнительных обязательств и т.п. Нередко руководители низшего ранга видят в нововведениях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля со стороны вышестоящего руководства в связи с внедрением инноваций.

Часто причинами негативного отношения работников к нововведениям становятся стереотипы мышления (поведения, работы), нежелание принимать на себя дополнительные обязанности, неуверенность в себе, боязнь излишнего напряжения, лень и т.п.

Подобным настроениям менеджер должен противопоставить атмосферу новаторства в фирме. Для создания такой атмосферы целесообразно предпринять следующее:

- осуществить диагностику причин блокирования нововведений с помощью анкет и опросов персонала;

- предоставить новаторам дополнительные полномочия и повысить степень их свободы на рабочих местах (разрешить использование необходимых материалов, оборудования и т.п.);
- обеспечить свободное распространение информации в фирме;
- создать условия для интенсивного неформального общения сотрудников организации;
- поощрять креативную деятельность и терпимо относиться к неудачам;
- своевременно и гласно вознаграждать новые идеи и предложения.

Для преодоления психологических барьеров, связанных с внедрением инноваций, можно использовать различные приемы. Прежде всего, необходимо тщательно организовать информационное обеспечение процесса внедрения новшеств и привлечь работников к участию в осуществлении перемен. Кроме того, требуется постоянная помощь работникам в освоении новшеств.

Чтобы преодолеть сопротивление инновациям со стороны отдельных работников, в кадровом менеджменте, как правило, применяются:

- постоянное обучение персонала;
- материальное стимулирование и предоставление льгот новаторам;
- систематическая оценка трудового вклада каждого работника в полученные организацией результаты;
- оказание помощи в самосовершенствовании каждому работнику.

Для успешного осуществления нововведений руководитель часто использует различные меры морального воздействия на подчиненных. Само применение форм морального воздействия — область весьма специфическая, требующая от менеджера инициативы и творчества. К наиболее типичным формам морального воздействия относятся:

- проведение доверительных бесед с подчиненными в целях разъяснения необходимости, сущности и эффективности конкретных нововведений;
- внимательное отношение менеджера к индивидуальным рационализаторским предложениям и изобретениям, поддержка инициативы и активности работников;
- личная неформальная поддержка новаторов (устное поощрение, моральная поддержка и др.);

- похвала руководителя в адрес рационализаторов и изобретателей в присутствии коллег на совещаниях, конференциях и т.п.;

- раскрытие перед работниками перспектив развития фирмы и их служебного и творческого роста в связи с внедрением инноваций;

- официальное поручение руководителя рационализаторам и изобретателям решить отдельные вопросы, связанные с внедрением инноваций, от своего имени;

- привлечение новаторов к участию в работе на вышестоящем уровне или за пределами фирмы в различных комиссиях, совещаниях, конференциях, связанных с их творческими интересами;

- поручение новатору доложить вышестоящему руководству тот или иной вопрос, связанный с осуществлением его нововведения;

- внесение предложений в вышестоящие органы о поощрении рационализаторов и изобретателей;

- поручение новатору выступить с ответственным докладом или сообщением на конференции или совещании вышестоящего уровня по вопросам, связанным с внедрением нововведений;

- рекомендация для выступления в средствах массовой информации авторов наиболее перспективных нововведений;

- поручение почетных заданий (представительство за рубежом, включение в состав делегации и т.п.) наиболее отличившимся рационализаторам и изобретателям;

- выдвижение новаторов на вышестоящую должность.

С точки зрения управления персоналом особый интерес вызывают *кадровые нововведения*, представляющие собой целевую деятельность, направленную на внедрение кадровых новшеств, повышение уровня развития работников и эффективности функционирования социальной системы управления.

Кадровые нововведения классифицируются по разным признакам; наиболее распространена классификация:

- по степени участия работников в профессионально-образовательном процессе;

- объектам нововведений;

- степени радикальности и масштабности инноваций.

*Классификация по степени участия работников в профессионально-образовательном процессе:*

- нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, профессионально-технических училищах и других учебных заведениях;
- инновации, связанные с поиском и отбором кадров;
- кадровые нововведения в процессе труда (новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре и др.);
- инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;
- нововведения в части сокращения персонала и ликвидации лишних рабочих мест.

*Классификация кадровых инноваций по объектам нововведений:*

- кадровые нововведения в отношении отдельных работников;
- кадровые инновации в системах научных и научно-образовательных структур;
- кадровые нововведения, связанные с обеспечением целевых научно-технических программ и проектов;
- нововведения в работе кадровых служб;
- кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны.

*Классификация инноваций по степени радикальности и масштабности инноваций:*

- кадровые изменения эволюционного и модифицирующего характера;
- кадровые нововведения радикального характера;
- локальные (частичные) кадровые изменения.

Руководителю необходимо овладеть техникой кадровых нововведений и поощрений. В этом отношении интересен опыт поощрения участников японских кружков качества.

Японский кружок качества решает не только вопросы улучшения качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг. На заседаниях этих кружков рассматриваются различные аспекты совершенствования техники и технологических процессов, повышения уровня техники безопасности, улучшения условий труда и другие вопросы, связанные с кадровыми инновациями. По существу, кружки качества стали в Японии организационной формой совместного поиска решений проблем производства и качества непосредственными исполнителями. Как правило, такой кру-

жок объединяет 6—8 (иногда до 20) работников производственного участка или цеха.

Треть японских кружков качества обсуждает проблемы инноваций во внеурочные часы. Чтобы активизировать творческий потенциал кружков, администрация японских фирм использует различные методы поощрения и стимулы. В частности, получают надбавки за работу в сверхурочные часы более 40% всех участников кружков, за повышение квалификации — 16%, бесплатные обеды — 7%, другие льготы — 4%. Однако примерно на 1/3 всех членов кружков материальное вознаграждение не распространяется.

В японских корпорациях часто акцент делается на моральное поощрение новаторов: публичные награждения почетными знаками, дипломами, предоставление лучшим кружкам качества права маркировки продукции своим клеймом и т.п.

В нашей стране тоже был накоплен определенный опыт морального поощрения и материального стимулирования рационализаторов: присвоение звания лучшего (заслуженного) по профессии, премирование за изобретение и т.п. Этот опыт заслуживает изучения и в какой-то мере может быть использован для стимулирования инноваций как на государственных, так и на приватизированных предприятиях. Инновационная деятельность накладывает определенный отпечаток на формирование социально-психологического климата в коллективе.

## 6.6. Социально-психологический климат в коллективе

Отношения между членами в трудовом коллективе обусловлены производственной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные). Состояние неформальных межличностных отношений называется *социально-психологическим климатом* (СПК), который опосредован прочностью внутренних связей между сотрудниками.

Так, СПК всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и общим состоянием окружающих. Атмосфера той или иной общности или группы проявляется через деятельную или созерцательную, жизнерадостную или пессимистич-

ную, будничную или праздничную психическую настроенность людей.

Можно сказать, что СПК — преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу.

Кроме того, это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения. Следовательно, СПК — один из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека.

*Положительный* СПК способствует улучшению экономических показателей деятельности коллектива: росту производительности труда, повышению удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности.

*Отрицательный*, или неблагоприятный, СПК плохо влияет на результаты деятельности организации и, в конечном итоге, может привести к распаду коллектива.

Наиболее очевидными проявлениями благоприятного СПК, способствующего продуктивности совместной деятельности людей, признаются внимание, расположение, симпатия человека к человеку, а также настроение духовного подъема, жизнерадостности, которые опираются на ясные цели, увлекательные задачи совместной деятельности, обстановка взаимной ответственности и требовательности людей друг к другу.

Таким образом, положительные черты СПК — преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного отношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и себе.

Значительное влияние на СПК оказывают профессиональная и психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений коллектива может привести к конфликту и даже развалу коллектива. Совместимость работников проявляется в их способности согласовывать свои действия в различных видах деятельности. Психологическая совместимость — это наиболее благоприятное сочетание свойств членов группы, обеспечивающее успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необхо-

димо, чтобы сотрудники по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим — дополняли друг друга.

Положительный СПК — важнейшее условие развития творческой инициативы трудящихся. Хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворения людей жизнью руководитель должен заботиться о СПК коллектива.

При изучении СПК важно выявить преобладающие настроения. Ничто так не мешает делу, как постоянное отсутствие настроения для работы, что сильнее снижает производительность труда, чем даже отсутствие механизации. Если в коллективе преобладают неприязнь, вражда, непонимание, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, проявляющиеся в стремлении сводить счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрессивных людей. На них необходимо сосредоточить воспитательное воздействие.

Для изучения психологического климата в коллективе и его оценки применяют несколько методов. Один из них — *анкетирование*.

Членам коллектива выдают листы анкеты (табл. 6.4)

Таблица 6.4

### Характеристика психологического климата

№ п/п	Позитивные характеристики	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Негативные характеристики
1	Преобладает бодрый жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатия
3	Членам коллектива нравится быть вместе		Члены коллектива не любят совместную работу
4	Успех и неудачи товарищей вызывают соперничество		Успехи вызывают зависть, неудачи — злорадство

Окончание табл. 6.4

№ п/п	Позитивные характеристики	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	Негативные характеристики
5	Члены коллектива с уважением относятся друг к другу		Каждый нетерпим к мнению сослуживца
6	Один за всех, все за одного		Каждый сам за себя
7	Чувство гордости за коллектив		Равнодушие друг к другу
8	Каждый активен и энергичен		Каждый инертен и пассивен
9	Совместные дела всех увлекают		Коллектив невозможно поднять на совместное дело
10	В коллективе справедливо относятся друг к другу		Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

В этом тесте-анкете сначала необходимо прочитать каждое утверждение слева, затем — справа и дать оценку по шкале: +3 +2 +1 0 -1 -2 -3. Эти оценки означают:

+3 — свойство, указанное слева, проявляется всегда;

+2 — свойство, указанное слева, проявляется в большинстве случаев;

+1 — свойство, указанное слева, проявляется нередко;

0 — свойства, указанные справа и слева, проявляются в одинаковой степени (или не проявляются достаточно ясно);

-1 — свойство, указанное справа, проявляется достаточно заметно;

-2 — свойство, указанное справа, проявляется в большинстве случаев;

-3 — свойство, указанное справа, проявляется всегда.

Обработка результатов:

1 — сложить все положительные баллы;

2 — сложить все отрицательные баллы;

3 — из большей суммы вычесть меньшую.

Положительные значения конечного показания соответствуют оценке СПК как благоприятного, а отрицательные — как неблагоприятного.

Если бóльшая часть коллектива даст отрицательные значения этой анкете, то психологический климат неблагоприятен, и наоборот.

Существуют и другие тесты, позволяющие оценить психологический климат в коллективе, например опросы, беседы и т.п.

Для комплексной оценки психологического климата в коллективе можно использовать «климатический круг» (рис. 6.1).



Рис. 6.1. «Климатический круг»

Трудовой коллектив, как уже говорилось ранее, представляет собой специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые проявляются в виде групповой активности. Эти межличностные отношения опосредованы целями и задачами, стоящими перед подразделением. Создание хорошего психологического климата в коллективе — необходимое условие эффективной совместной деятельности работников.

Эффективная совместная деятельность персонала предполагает сработанность, совместимость и нормальный характер межличностных отношений. Достижение этих условий определяется тремя группами факторов.

*Первая группа* объединяет факторы-условия деятельности и взаимодействия. К ним относятся специфика и сложность задачи (решаемой группой или персоналом), время совместной деятельности, количество работников (составляющих группу или персонал), взаимозависимость работников (при этом различается первичная взаимосвязанность, заданная извне, и вторичная взаимосвязанность, обусловленная возникшими отношениями), функциональная структура группы (первичная, заданная извне, и вторичная, возникшая в результате взаимодействия), а также степень изолированности и автономности рабочих групп.

*Вторая группа* факторов определяется степенью подобия партнеров (или их разнородностью) и степенью однородности (разнородности) группы по мотивации.

При этом степень подобия партнеров рассматривается в двух аспектах:

- по личностным характеристикам, в том числе ценностным ориентациям;
- мнениям, оценкам, установкам.

*Третью группу* факторов составляют индивидуальные психологические особенности каждого работника: характер, темперамент, половозрастные особенности, степень выраженности мотивации и ее направленность, внешняя (заданная извне) или внутренняя мотивация.

Большое влияние на СПК в коллективе оказывают философия и организационная культура фирмы.

### ***Философия управления персоналом организации***

Философия — это форма общественного сознания, мировоззрение, система идей и взглядов на мир. Под управлением принято понимать функцию организационных систем, обеспечивающую сохранение их структуры и эффективное использование ресурсов для достижения поставленных целей.

Следовательно, философия управления персоналом организации — это система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленных целей. Данную философию можно рассматривать так же, как совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия персонала, а также подчиненную целям организации систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми работниками организации.

Философия управления персоналом организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в крупных японских фирмах Мицубиси, Тайота, Сони, а затем получила широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В составе философии управления персоналом выделяются три основных направления: общая цель; режим деятельности и целостная структура.

*Общая цель* организации выражается в ее миссии. Миссия определяет режим деятельности фирмы, ее статус и политику.

*Режим деятельности* отражается в базовых целях и принципах функционирования фирмы.

*Целостность структуры* обеспечивают основные функции философии управления персоналом, к числу которых можно отнести:

- рассмотрение философии как основы для принятия стратегических и тактических решений;
- применение философии для формирования организационной культуры;
- использование философии для формирования имиджа фирмы.

Философские принципы организаций нового типа сводятся к следующему:

- выработка крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (разработка принципиально новых продуктов: смартфонов, коммуникаторов, лазерная звукозаписывающая установка и т.п.);
- патернализм — воспитание у работников фирмы чувства сотрудничества и взаимопомощи, создание иллюзии одной семьи (пожизненный найм, неформальное общение руководителей и сотрудников, фирменная одежда);
- развитие творческой инициативы персонала (кружки качества, поддержка энтузиастов-новаторов и т.п.).

Философия управления получает свое концентрированное выражение в деловом кредо организации.

### ***Деловое кредо организации***

Под *деловым кредо* понимается декларирование миссии организации (фирмы), определение базовых целей и кодекса поведения сотрудников.

Одной из первых в мире удачно сформулировала свое деловое кредо фирма «Panasonic». Рассмотрим в качестве примера ее деловое кредо.

Миссия организации, как уже отмечалось, четко выражает причину ее существования и ту роль, которую данная компания хотела бы играть в обществе. Фирма «Panasonic» декларирует свою миссию следующим образом: Производить дешевые «как вода» электробытовые приборы в изобилии.

Базовые цели этой компании определяются так:

- рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;
- получение прибыли путем служения обществу;
- честная конкуренция на рынке;
- взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;
- участие в управлении всех работающих в компании.

Кодекс поведения сотрудников фирмы «Panasonic» (так называемые Семь духов Мацусита) сформулирован следующим образом:

- вклад фирмы в промышленность;
- честность и преданность;
- гармония и сотрудничество;
- борьба за качество;
- учтивость и скромность;
- адаптация и восприимчивость;
- признательность фирме.

Деловое кредо фирмы должно быть не только четко сформулировано и доведено до каждого работника, но оно должно стать частью личной мотивации каждого сотрудника организации.

Об эффективности делового кредо фирмы «Panasonic» свидетельствует тот факт, что ее продукция пользуется заслуженным признанием во всем мире, а деловое кредо вслед за этой компанией удачно сформулировали другие японские корпорации.

## Резюме

Кадровый потенциал организации — это возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей фирмы. Для изучения кадрового потенциала широко используются методы системного анализа, а также экспертно-аналитический метод, метод главных компонентов, метод коллективного блокнота и др.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства в коллективе, предотвращением конфликтов, созданием здорового психологического климата в организации.

Персонал любой организации можно представить как совокупность формальных и неформальных групп. Формальные группы — это подразделения, созданные по инициативе администрации (участок, цех, отдел, лаборатория и т.п.). Руководители этих подразделений и члены формальных групп назначаются администрацией.

Неформальные группы — это группы людей, не связанных должностной иерархией и объединенных на основе дружеских отношений, общности интересов и т.п. Формальные и неформальные группы тесно взаимодействуют. Поэтому задача менеджера состоит не в борьбе с неформальными группами, а в приобрете-

нии навыков управления ими с тем, чтобы направлять усилия как формальных, так и неформальных групп на достижение целей организации.

Формальные и неформальные группы возглавляют лидеры. Так, лидер любой группы обладает властью, т.е. имеет возможность влиять на поведение других членов группы. Существуют различные виды власти: основанная на принуждении; основанная на вознаграждении; экспертная; эталонная; законная (или традиционная).

Наряду с изучением власти и лидерства важное место в кадровом менеджменте занимают проблемы управления инновациями.

Далеко не всегда персонал предприятия (или организации) с восторгом воспринимает нововведения. Это обусловлено нежеланием приспособиваться к новым условиям, боязнью потерять работу, неуверенностью в себе, боязнью излишнего напряжения, ленью и т.п.

Чтобы преодолеть сопротивление отдельных работников внедрению инноваций, полезно проводить постоянное обучение персонала, предоставлять льготы и стимулировать новаторов, оценивать вклад каждого работника в развитие организации, оказывать помощь в самосовершенствовании каждому работнику. Особого внимания заслуживают кадровые инновации, представляющие собой целевую деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленную на развитие кадров и повышение эффективности функционирования организаций.

Существенным резервом улучшения использования кадрового потенциала служит улучшение психологического климата в трудовых коллективах.

Философия фирмы — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимодействия сотрудников, а также подчиненная целям организации система ценностей и убеждений, воспринимаемая всеми работниками организации.

Философия фирмы формируется с учетом национального менталитета и получает свое конкретное выражение в ее деловом кредо.

Деловое кредо содержит в себя миссию фирмы, ее базовые цели и кодекс поведения сотрудников.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**6.1. К методам системного анализа не относится:**

- а) нормативный метод;
- б) метод декомпозиции;

- в) метод сравнений;
- г) метод структуризации целей;
- д) метод последовательной подстановки.

**6.2. Трудовой коллектив — это:**

- а) все работающие по найму в организации;
- б) совокупность индивидов объединенных общей работой в организации и общими интересами;
- в) все работники организации;
- г) работники аппарата управления;
- д) все члены профсоюза.

**6.3. К числу признаков трудового коллектива не относится:**

- а) осуществление совместной трудовой деятельности;
- б) дисциплина;
- в) взаимопомощь;
- г) коллегиальность;
- д) общность интересов.

**6.4. Моделью лидера не является:**

- а) «Один из нас»;
- б) «Лучший из нас»;
- в) «Воплощение добродетели»;
- г) «Оправдывающий ожидания»;
- д) «Крепкий парень».

**6.5. К основным формам власти не относится:**

- а) эталонная власть;
- б) инициативная власть;
- в) экспертная власть;
- г) законная власть;
- д) традиционная власть.

**6.6. Хороший социально-психологический климат не предполагает:**

- а) сопереживание успехам и неудачам товарищей;
- б) чувство гордости за коллектив;
- в) равнодушие друг к другу;
- г) уважение друг к другу;
- д) доброжелательность во взаимоотношениях.

**6.7. Создание атмосферы новаторства в организации не предполагает:**

- а) наказание за неудачи;
- б) предоставление новаторам дополнительных полномочий;
- в) свободное распространение информации в фирме;

г) своевременное и гласное вознаграждение новых идей и предложений;

д) поощрение неформального общения сотрудников.

**6.8. Форма власти, основанная на знаниях, эрудиции и компетенции руководителя:**

а) эталонная;

б) законная;

в) экспертная;

г) традиционная;

д) харизма.

**6.9. Присутствие людей, повышающее энергичность действий человека, — это:**

а) групповой фаворитизм;

б) деиндивидуализация;

в) социальная фасилитация;

г) конформизм;

д) групповое единомыслие.

**6.10. Вид разделения труда является основной характеристикой структуры:**

а) производственно-функциональной;

б) общественно-организационной;

в) социально-демографической;

г) профессионально-квалификационной;

д) социально-психологической.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие методы применяются для анализа кадрового потенциала организации?

2. Каково влияние структуры трудового коллектива и групповой динамики на эффективность использования кадрового потенциала?

3. В чем состоят проблемы власти и лидерства в организации?

4. Что такое социально-психологический климат и эффективность работы фирмы?

5. Как создать атмосферу новаторства в организации?

## **Глава 7. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры**

Никогда не пробьется наверх тот, кто не делает того, что ему говорят, и тот, кто делает не больше того, что ему говорят.

*Эндрю Карнеги*

### **Развиваемые компетенции:**

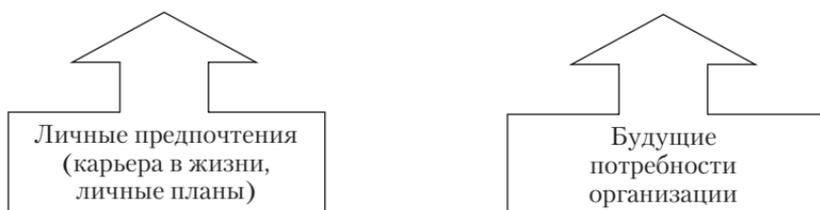
- 1) сформировать потребность организации в кадровом резерве;
- 2) определить этапы отбора сотрудников в кадровый резерв;
- 3) построить план деловой карьеры сотрудника;
- 4) определять основные мотиваторы сотрудника к развитию карьеры и инструменты удержания резервистов в организации;
- 5) наметить план мероприятий, необходимых для удержания сотрудников, состоящих в кадровом резерве компаний;
- 6) сформировать кадровый резерв рабочих, специалистов, менеджеров;
- 7) разработать программу управления талантами в компании.

### **7.1. Политика компании в области управления карьерой**

Неотъемлемая часть стратегического плана развития организации — план обеспечения ее человеческими ресурсами. В свою очередь, цель стратегического развития человеческих ресурсов — наличие в организации последовательной и всесторонней политики развития персонала. Перемещения внутри компании, развитие их деловой карьеры, необходимое для этого обучение, саморазвитие сотрудников должны найти отражение в данной политике.

Усложняющаяся ежегодно ситуация на рынке труда для российских компаний приводит к необходимости серьезно задуматься о кадровом капитале организации уже сегодня. Демографическая ситуация (снижение рождаемости), уровень квалификации населения (пожилого возраста и разрыв системы обучения с практикой), появление новых отраслей (отсутствие системы подготовки кадров для них), усложнение рабочих мест (рабочая среда, основанная на знании), глобализация, информатизация — вот лишь небольшой перечень проблем, с которыми уже сейчас сталкиваются компании. Основой конкурентоспособности организации становится совокупное знание компании, которое описано в технологиях производства товаров, услуг и конечно же которое находится у работающих в компании сотрудников. Именно это знание и необходимо компаниям сохранять и развивать. Сделать это могут лояльные сотрудники, работающие в компании продолжительное время, развивающиеся в данной организации, свою деловую карьеру они строят в данной организации.

Задача компании — научиться управлять человеческим капиталом, выстраивать *политику в области управления карьерой*. Безусловно, в центре процедур построения карьеры (рис. 7.1), о которых пойдет речь в данной главе, должны лежать потребности организации (четкие линии карьеры, однонаправленность) и сотрудника (разнообразие карьерных планов).



**Рис. 7.1. Определение деловой карьеры сотрудника**

В рамках политики карьерного развития сотрудников, компании разрабатывают карьерные лестницы (рис. 7.2).

Деловая карьера сотрудника может быть нескольких видов:

- вертикальная (рост вверх по служебной лестнице);
- горизонтальная (переход из одного подразделения в другое на аналогичные должности);
- центростремительная или карьера почета (выдающиеся достижения, например Герой труда, соответствующие награды, привилегии);

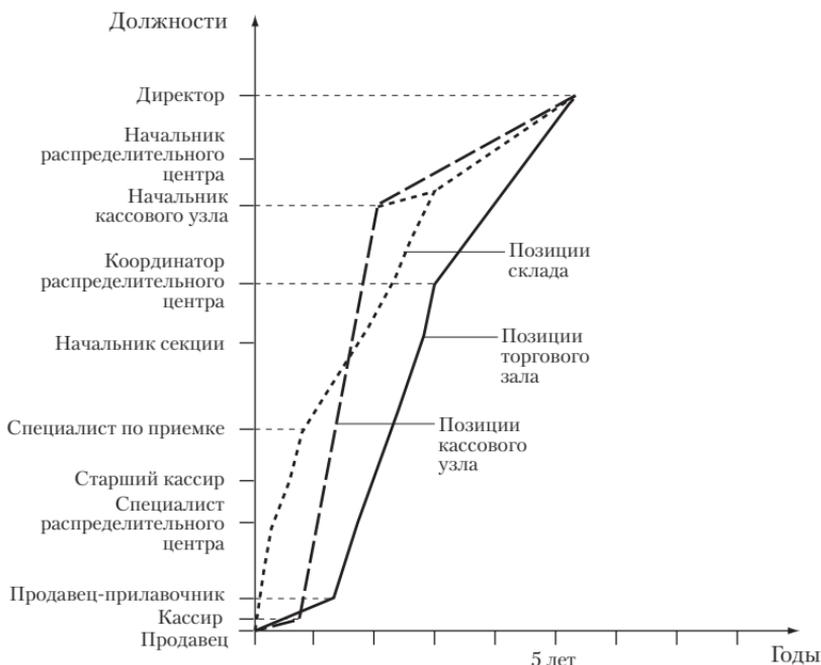


Рис. 7.2. Карьерные лестницы для сотрудников супермаркета

- спиральная (движение вверх, с прохождением смежных подразделений);
- двойная лестница (специалист, работающий параллельно консультантом в данной области, аудитором);
- Down Shifting — дауншифтинг (замедление деловой карьеры, отдых в трудовой деятельности сотрудника, фрилансерство);
- Moonlighting — «приработок» (параллельная работа по совместительству), собственный бизнес.

По мнению социологов, деловая карьера сотрудника, развивается зачастую в соответствии с его возрастом:

- рост (1—14 лет);
- исследование (14—25 лет);
- эксперимент (25—33 года);
- переосмысление (33—45 лет);
- профессиональное развитие (старше 60 лет);
- общественная и волонтерская деятельность.

Политика продвижения сотрудника по карьерной лестнице может базироваться на трех принципах: за успехи в прошлом (за заслуги), успехи в будущем (потенциал),

лояльность компании (выслуга лет). Безусловно, два первых принципа предпочтительны для организации в построении деловой карьеры сотрудников, поскольку лояльные сотрудники не всегда являются высокопродуктивными.

Помимо продвижения вверх по служебной лестнице, сотрудники могут быть ротированы (перемещены) на другие должности. *Ротации* — это процедуры систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени. Различают внутрифирменную ротацию и межфункциональную.

*Внутрифирменная ротация* — это перемещения внутри одной организации на аналогичную позицию. *Межфункциональная ротация* — это перемещение, связанное с изменением функционала сотрудника. Наиболее часто встречаются в рамках одного филиала, подразделения компании.

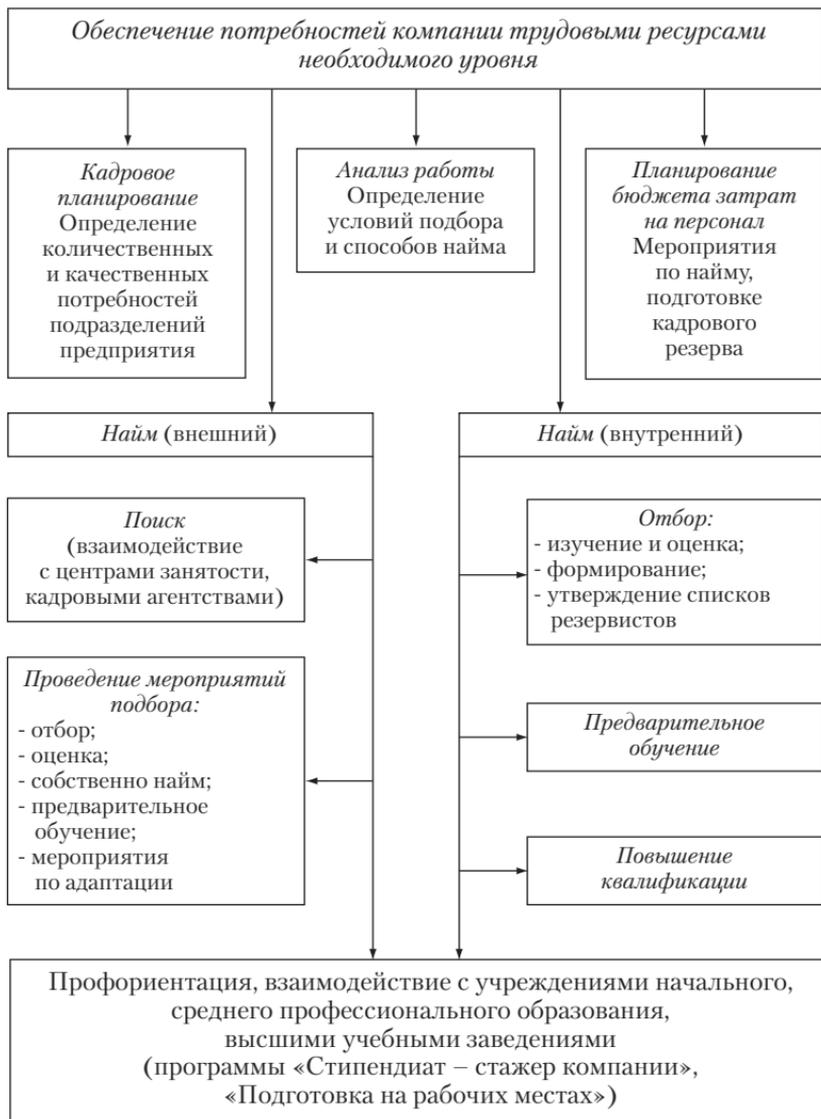
Среди плюсов использования ротации можно выделить:

- лучшее понимание целей компании;
- понимание специфики функционирования различных департаментов;
- развитие деловых контактов и знакомств;
- рост профессионализма и компетенций сотрудников;
- улучшение навыков принятия решений, разрешение конфликтов и решение сложных задач.

## 7.2. Определение потребности организации в кадровом резерве

Отправной точкой в формировании системы определения потребности компании в человеческих ресурсах является разработка алгоритма обеспечения компании трудовыми ресурсами (рис. 7.3).

На рисунке представлены взаимозависимость процессов и их связь с функциями кадровой службы и политикой управления персоналом. Данные процессы должны быть регламентированы (регламенты, положения, инструкции) и действовать в масштабах всей компании. Программы подготовки кадрового резерва — перспективных молодых специалистов, обладающих лидерскими качествами и инновационным потенциалом, — должна быть заложена в основу системы подбора персонала в организации. Данная система эффективна при условии ее работы на общую цель компании; тогда процессы, происходящие в ней, будут взаимо-



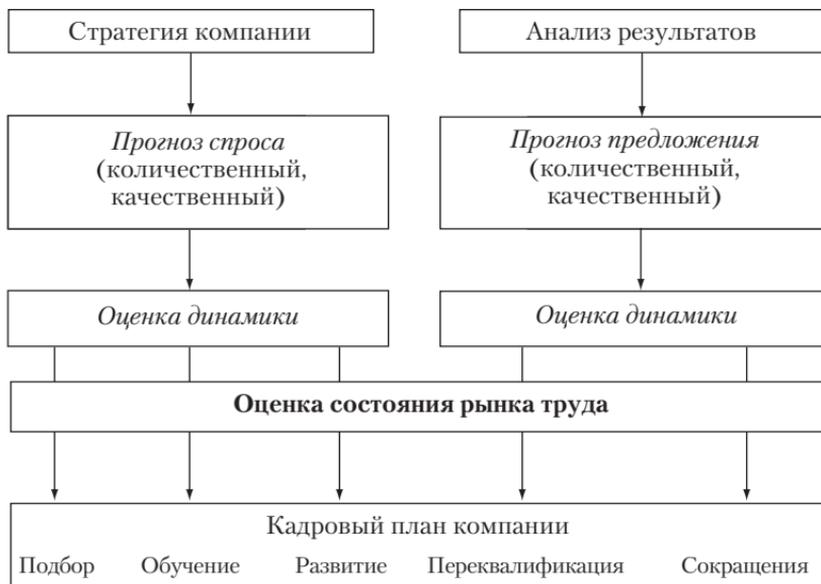
**Рис. 7.3. Алгоритм обеспечения потребности компании трудовыми ресурсами**

связаны, регламентированы и стандартизированы, наблюдается взаимодействие внешней и внутренней среды.

Процесс планирования потребности организации в человеческих ресурсах должен быть связан со стратегией развития организации.

Можно выделить несколько этапов планирования человеческих ресурсов (рис. 7.4):

- анализ существующих человеческих ресурсов;
- оценка вероятных изменений ресурсов во временном горизонте планирования (естественного убытия, совершенствования технологий, повышения эффективности труда, факторы внешней среды) — прогноз предложения человеческих ресурсов.
- оценка требований к персоналу для решения корпоративных задач во временном горизонте планирования — прогноз опроса человеческих ресурсов;
- программа планирования человеческих ресурсов — план действий, направленных на обеспечение доступности человеческих ресурсов по первому требованию.



**Рис. 7.4. Процесс планирования человеческих ресурсов в организации**

Важной проблемой выбора здесь становится вопрос о том, что лучше — «покупать» персонал на рынке труда или растить собственных приемников. Здесь есть достоинства и недостатки. К достоинствам «выращивания» собственных сотрудников относятся:

- лояльность компании,
- мотивация персонала,
- целенаправленное формирование специалиста.

Недостатками можно считать время и усилия (моральные и материальные), затраченные компанией, риск ухода сотрудника, не всегда высокоразвитые компетенции.

Прием в компанию сотрудников с рынка труда позволяет организации привлечь новые идеи, новые компетенции, элементы иной организационной культуры. При этом часто можно столкнуться с разрушением мотивации, «непонятностью» профессиональных знаний специалиста, высокой стоимостью подбора и отсутствием преемственности, ограничением в подборе на внешнем рынке, длительным временем адаптации новых сотрудников.

На основании вышеизложенного определим понятие «кадровый резерв».

*Кадровый резерв* — это сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании. Это внутренний кадровый резерв. Кадровый резерв используется для горизонтальных и вертикальных перемещений. Кроме того, возможно существование внешнего кадрового резерва, состоящего из кандидатов, успешно прошедших процедуры отбора в компанию, но в силу отсутствия в определенный период свободной вакансии, не могут быть трудоустроены.

Кадровый резерв необходим для таких групп сотрудников, как: резерв рабочих; резерв специалистов; резерв среднего менеджера; резерв на позиции топ-менеджеров.

Служба персонала составляет таблицы кадрового резерва по различным позициям.

Этапы формирования кадрового резерва приведены ниже.

*1. Подготовительный этап:*

- зафиксировать особенности кадровой политики и стратегии развития организации;
- определить цели и задачи формирования, этапы планирования резерва;
- разработать и адаптировать процедуру оценки резервистов;
- определить области компетенций на различные должности.

*2. Отбор и оценка кадрового резерва:*

- первичный отбор в структурных подразделениях;
- проведение ассесмент-центра;
- отбор лучших кандидатов в резерв (кадровые комитеты) (рис. 7.5).

### 3. Развитие резервистов:

- постановка планов развития кандидатов;
- подготовка учебных программ по повышению квалификации резервистов.

Остановимся несколько подробнее на программе адаптации сотрудника в новой должности. Она объединяет профессиональную психологическую и социально-психологическую адаптацию (принятие новых форм поведения). Программы введения в должность включают: входное обучение, специальные беседы, наставничество, введение в коллектив, социализацию, оценку прогресса (еженедельно, ежемесячно).



Рис. 7.5. Состав и схема работы кадрового комитета

### Принцип формирования кадрового резерва

Выделяют три основных подхода к формированию кадрового резерва в организации.

- *Номенклатурный подход.* Представляет круг должностных лиц, назначение которых относится к компетенции вышестоящих органов (иерархия номенклатурных должностей). Присущ государственным организациям и компаниям с авторитарным стилем руководства.

- *Конкурсный отбор.* Кандидаты проходят определенный набор процедур, в результате чего побеждает лучший по совокупности оценки.

- *Процедуры целенаправленного выращивания управленцев.* Например, программа «Преемник».

Среди способов выдвижения кандидатов в кадровый резерв можно выделить:

- самовыдвижение;
- инициативу руководителя;
- оценочные процедуры.

Для компании рекомендуется использовать все три способа одновременно.

По окончании вышеуказанных процедур служба персонала составляет три рейтинга кандидатов:

- первая группа — резервисты, которые согласно результатам тестирования и экспертных заключений готовы занять новую позицию уже сейчас или в ближайшее время. Это *оперативный кадровый резерв*;

- вторая группа — кандидаты, которые либо не подошли по формальным признакам, либо им требуется время для достижения необходимого уровня. Это *текущий кадровый резерв*;

- третья группа — резервисты, чье назначение на новые должности требует достаточного времени для развития необходимых компетенций. При этом они обладают потенциалом к развитию. Как правило, это *стратегический кадровый резерв* на управленческие должности. Это относится к «управлению талантами».

- Пример системной работы с кадровым резервом представлен на рис. 7.6.

### 7.3. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала

Важный фактор формирования эффективного кадрового резерва — его мотивирующий эффект. Продвижение по служебной лестнице, смена сферы деятельности побуждает сотрудников к саморазвитию, эффективной деятельности на благо организации.

Если применить данные выводы к пирамиде Маслоу, можно отметить, что на данном этапе реализуются потреб-

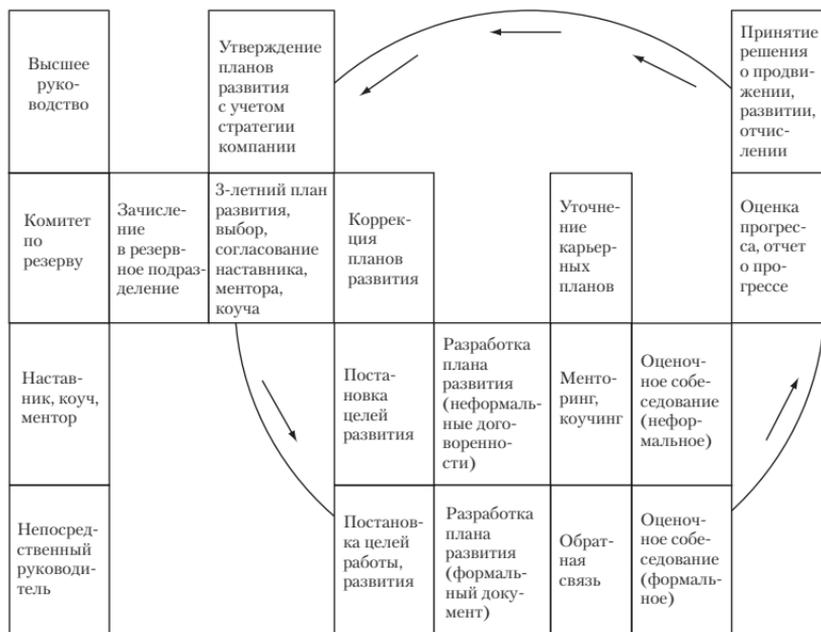


Рис. 7.6. Работа с кадровым резервом

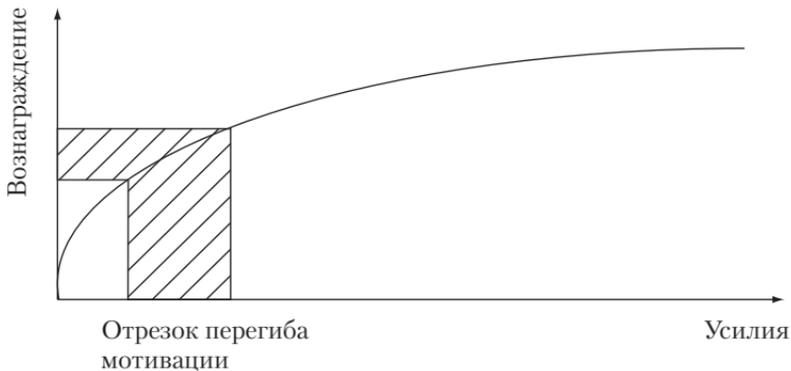
ности в признании и самореализации. Помимо удовлетворения данных мотивов, сотрудник получает и материальное удовлетворение, поскольку предполагается, что повышение в должности связано с повышением заработной платы и расширением социального пакета.

Отметим, что рассмотрение кандидатуры сотрудника на вакантные должности побуждает его прилагать повышенные усилия в работе. Это повышает эффективность организации. Вместе с тем если усилия, прилагаемые сотрудником, не влекут адекватной компенсации — повышения заработной платы, морального стимулирования, перевод на более высокую должность, то мотивация такого сотрудника заметно снижается. Он становится демотивированным (рис. 7.7).

Каждый сотрудник попадает в «отрезок перегиба мотивации», когда отсутствует стимул к развитию, эффективной работе либо усилия превышают вознаграждения.

Именно на данном отрезке деловой карьеры служба персонала, непосредственный руководитель должны выдвинуть сотрудника в кадровый резерв.

Вместе с тем следует помнить, что не каждый сотрудник готов к повышению в должности. В связи с этим штат следует разделить на две группы:



**Рис. 7.7. Зависимость усилия от вознаграждения для сотрудника**

- сотрудники, ориентированные на развитие (хотят и могут);
- сотрудники, не ориентированные на развитие (в конкретной организации, в профессиональной области).

Матрица кадрового состава представлена на рис. 7.8.



**Рис. 7.8. Матрица кадрового состава**

Сотрудники, входящие в состав группы «Звезды НИ-РО» и «Рабочие лошадки» (высокая мотивация, развитые компетенции), подлежат включению в кадровый резерв. Сотрудников других групп включать в него не рекомендуется.

Скорость продвижения сотрудников в компании определяется, во-первых, тем, на каком жизненном цикле находится компания (юность, расцвет, стабильность, аристократизм) и от подхода, выбранного компанией.

Принято различать «японский» и «американский» подходы в отношении развития персонала.

«Японский» подход:

- медленная карьера, спиральная;
- длительное время работы в организации;
- интересы организации выше интересов работника;
- карьеру сотрудника определяет руководство.

«Американский» подход:

- быстрые карьеры;
- частые процедуры оценки работы, политика «или расти, или уходи» (*up or out*);
- лояльность скорее личной карьере и технологиям, чем организации;
- сотрудник должен сам управлять карьерой;
- низкая привязанность к конкретной организации.

В зависимости от этапа развития и стиля менеджмента российские компании применяют как «японский», так и «американский» подходы. Часто это может быть и смешанный подход.

Служба персонала в работе с кадровым резервом должна учитывать ограничения мотивирующего воздействия:

- развитие необходимо не всем сотрудникам;
- компания не всегда может выполнять взятые обязательства в отношении сотрудника;
- стратегия компании в отношении сотрудников может меняться;
- включение в кадровый резерв одних сотрудников может демотивировать других;
- развитие требует дополнительных усилий со стороны сотрудника, не всегда оплачиваемых;
- отсутствие гарантии реального повышения в разумные сроки.

Мотивацию сотрудников к продвижению следует измерять. Для этого существуют следующие инструменты:

- выходное собеседование с увольняющимися сотрудниками;
- социологические опросы работающих сотрудников;
- карьерные собеседования.

### ***Карьерный план сотрудника***

Карьерное собеседование — это современный инструмент в работе служб персонала. В нем участвует сотрудник, его непосредственный руководитель, представитель службы персонала. На его основании определяются ожидания сотрудника от компании, своей деловой карьеры и возможности

компании предоставить ему реализацию планов сотрудника по построению карьеры (рис. 7.9). Если карьерные собеседования проводить регулярно, можно построить шкалу карьерного ожидания сотрудника по годам (рис. 7.10).

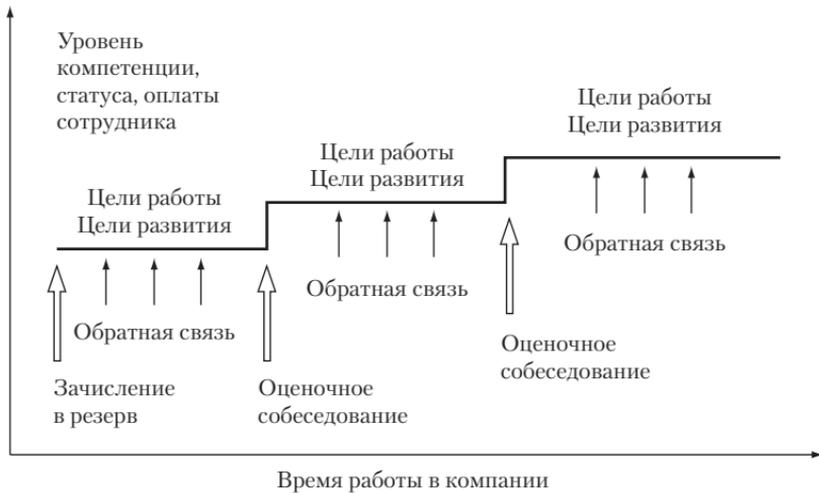


Рис. 7.9. Ожидания сотрудника

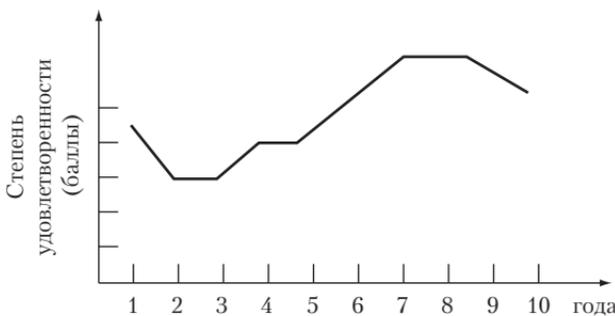


Рис. 7.10. Шкала удовлетворенности деловой карьерой

В разные периоды работы по личным и производственным причинам сотрудник может быть в различной степени удовлетворен своей карьерой. Служба персонала должна отслеживать данные тенденции у ключевых сотрудников.

Структура карьерного собеседования может содержать:

- вводную часть;
- обсуждение результатов работы, личного развития за прошедший период;

- обсуждение планов работы, ожидания сотрудника, личного развития (профессионального и личного) на будущий период;
- постановку целей.

В результате составляются планы индивидуального развития.

### Индивидуальный план развития сотрудника

<i>КАДРОВЫЙ ОПЕРАТИВНЫЙ РЕЗЕРВ</i>	
<b>Ф.И.О. сотрудника:</b> Иванов Иван Иванович	
<b>Предполагаемая должность по результатам оценки:</b> рекомендовано зачисление в кадровый оперативный резерв с целью подготовки на должность менеджера высшего звена. Предлагаемая должность: Генеральный директор бренд	
<b>Центр, подразделение/отдел, занимаемая должность:</b> директор по продажам	
<b>Ф.И.О. руководителя:</b> Петров Петр Петрович	<b>Согласовано</b> _____ (подпись)
<b>должность, контактный телефон:</b>	
<b>Ф.И.О. куратора</b>	<b>Утверждаю</b> _____ (подпись)
<b>должность, контактный телефон:</b>	
<b>Дата заполнения ИПР:</b>	

В планах индивидуального развития делается акцент на развитие компетенций, необходимых для успеха в конкретной должности, и разрабатывается план подготовки к занятию другой должности.

Для развития компетенций используются следующие методы:

- обучение за счет компании (профессиональные и управленческие);
- ассистент руководителю, стажировка в должности;
- замещение на время отсутствия;
- стажировка в других подразделениях компании;
- включение в проектные команды;
- ротации;
- внутреннее преподавание;
- наставничество;

- коучинг;
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров, совещаний;
- самообучение;
- индивидуальные встречи с психологом.

В качестве передовой технологии кадровые службы стали использовать карьерные сессии для кадрового резерва. Их можно включить в часть программы обучения и развития резервистов.

Перечислим проблемы, связанные с деловой карьерой:

- цена карьеры (личное время, усилия, приоритеты, ценности и установки);
- неверная карьерная лестница;
- стоимость компетенций (общие и специальные);
- карьера в жизни;
- карьера в организации.

Службе персонала следует совместно с сотрудником обсуждать данные проблемы во избежание неверных решений в деловой карьере сотрудника и неэффективных инвестиций в него. Для этого следует проводить процедуру «Уточнение карьеры», которая проводится в форме собеседования, отвечая на вопросы: «Где я и как сюда попал?», «Анализ прошлого и настоящего», «Кто я сейчас?», «Индивидуальный год моей жизни», «Что я ожидаю?», «Планы».

### ***Удержание кадрового резерва***

В практике работы кадровых служб часто встречаются ситуации, когда сотрудники, зачисленные в оперативный текущий кадровый резерв, принимают решение уволиться из компании. Компания не может препятствовать увольнению. Задача службы персонала — предотвратить такие увольнения, здесь действует человеческий фактор.

Дорогостоящие программы формирования и развития кадрового резерва требуют от служб персонала глубоко продуманных действий и взвешенных решений.

Для того чтобы снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов (а это один из распространенных факторов недовольства сотрудников), в организациях рекомендуется создать *институт кураторов резерва*, в число которых следует пригласить статусных менеджеров. Кураторы не должны быть непосредственными начальниками резервистов и дублировать их функции. Каждый куратор отвечает за нескольких резервистов.

Задачи куратора:

- утверждение личного плана развития сотрудника;
- получение обратной связи о выполнении личного плана;
- обеспечение участия резервистов в проектах, стимулирующих совершенствование сотрудника;
- выработка у резервиста стратегического видения;
- ежемесячные встречи со своими резервистами для беседы о том, что с ними происходит и для обсуждения стратегических вопросов развития организации;
- участие в ежегодной оценке резервистов.

Для непосредственных руководителей рекомендуется провести тренинг «Как развивать и использовать таланты подчиненных». Руководители должны владеть ситуацией по кадровым перемещениям, иметь четкие инструкции по работе с резервистами.

Проводя PR-акции, служба персонала может донести до каждого сотрудника следующие идеи:

- руководство заинтересовано в формировании кадрового резерва;
- кадровый резерв формируется в соответствии с кадровой политикой в организации;
- в компании поддерживается стремление к развитию и достижению выдающихся результатов;
- возможности для самореализации, предоставленные резервисту, компенсируются высокими требованиями к его результативности;
- линейные руководители ответственны за эффективность развития талантов, компетенций резервистов.

#### **7.4. Кадровый резерв по различным категориям**

*Кадровый резерв рабочих* — это, прежде всего, внешний резерв либо внутренние ротации. Современный рынок труда в России не имеет в наличии достаточного числа высококвалифицированных рабочих, а также молодежи, желающей трудиться на производстве, в супермаркетах и т.п. Поэтому поиск и приведение квалификации кандидатов к требуемому уровню — задачи непростые для службы персонала. Многие из них можно решить следующим образом.

При отсутствии рабочих специальностей на рынке труда необходимо организовать собственные учебные центры, а также систему наставничества.

Для защиты от потери сотрудника должны быть развиты:

- система ротаций;
- принципы взаимозаменяемости;
- участки мастерства;
- адекватная рынку система мотивации.

Поскольку для сотрудников рабочих профессий важную роль играет удовлетворение мотивов безопасности, прожиточного минимума, то необходимо обеспечить хорошие условия труда, техническую обеспеченность, включенность в социальную жизнь организации, понятную систему мотивации, возможность получить профессию за счет ротации.

Карьера рабочего может развиваться в трех направлениях:

- 1) карьера компетенций (разрядность);
- 2) карьера почета (мастер участка и т.д.);
- 3) двойная карьера (смежные профессии).

### ***Кадровый резерв специалистов***

Формирование резерва связано с такими проблемами, как:

1) отсутствие на рынке труда специалистов, подготовленных для современных компаний. Данная проблема решается с помощью входного обучения, введения должностей ассистентов специалиста, наставничества;

2) потеря сотрудника. Для ее предотвращения необходимы:

- горизонтальные и вертикальные ротации;
- наличие в компании описанных бизнес-процессов, регламентов;
- система внутреннего преподавания;
- адекватная рынку система мотивации.

Работа с деловой карьерой специалиста — это, прежде всего, работа с его мотивацией, подразумевающей:

- личностный (профессиональный) рост;
- автономию (возможность некоторой самостоятельности в принятии решения, гибкий график работы);
- интересные задания;
- творческие достижения и их признание;
- материальное вознаграждение, связанное с уровнем компетентности, и премии за индивидуальные достижения.

Деловая карьера специалиста может развиваться по следующим направлениям:

- горизонтальная карьера (статус, вознаграждение);
- спиральная карьера (движение вверх по служебной лестнице с освоением других специальных профессий);

- карьера полета (льготы, знаки отличия, статусный пакет);
- двойная карьера (карьеря внутреннего преподавателя, общественная работа);
- дополнительный «приработок» — работа по другим направлениям, в других компаниях.

Для отсутствия конфликтов рекомендуется в компаниях внедрить грейдовую систему оплаты труда, классификаторы должностей и компетенций, оценку руководителя по показателю «развитие сотрудников».

Работа с кадровым резервом специалистов заключается в следующих мероприятиях:

- постановка индивидуальных целей по классификатору компетенций;
- обучение, коучинг, ротации, наставничество, проекты, самообразование;
- оценка прогресса в работе специалиста;
- изменение оплаты труда (статуса) по результатам оценки;
- постановка новых целей.

### ***Кадровый резерв менеджеров***

К этой категории относятся сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых должностей в организации.

Кадровый резерв менеджеров необходим:

- для поддержания стратегии развития компании;
- обеспечения преемственности в руководстве компаний;
- компенсации ограниченности релевантного рынка труда;
- мотивации персонала организации.

Кадровый резерв менеджеров принято подразделять на кадровый резерв менеджеров линейного и среднего уровня, а также высшего уровня управления.

Внутрифирменные кадровые резервы линейного и среднего менеджмента позволяют поддерживать существующие бизнес-процессы, сохранять управляемость, организационную культуру, увеличивать интеллектуальный капитал компании.

Кадровый резерв высшего менеджмента также позволяет сохранить преемственность управления и увеличить интеллектуальный потенциал компании.

В силу необходимости наличия высоких управленческих компетенций кадровый резерв менеджеров разделяют на оперативный, текущий и стратегический. Ранее уже были приведены определения этих понятий.

К основным принципам зачисления в кадровый резерв менеджеров относятся:

- устойчивые, хорошие результаты работы;
- проявление активности, инициативности, направленных на повышение эффективности работы организации и развитие организационной культуры;
- демонстрация конструктивного стиля работы, эффективное партнерство с руководителем;
- выполнение роли наставников, коучей для других сотрудников;
- наличие потенциала развития;
- стремление к развитию;
- лояльность компании, значительный стаж работы.

Для включения в кадровый резерв менеджеров сотрудники проходят процедуры отбора через собеседование, тестирование, ассесмент-центры, оценку текущей деятельности. К кадровому резерву высшего менеджмента применяются более сложные процедуры отбора, дополняемые вышеизложенными управленческими менторингами (наставничество + коучинг, задания), включением в управленческие советы, руководство сложными проектами, наличием MBA-образования.

Этапы работы с кадровым резервом менеджеров.

- *Определение потребности организации в управленческом резерве:*
  - определение стратегических целей организации;
  - значение управленческого резерва для реализации стратегии;
  - кадровая политика (открытая, закрытая, прозрачная, «мутная», особенная);
  - наличие или отсутствие института резервов кадров.
- *Виды резервов:*
  - резерв функционирования;
  - резерв развития;
  - верхний — средний — нижний;
  - внешний.
- *Подготовка положения об управленческом резерве:*
  - цели создания управленческого резерва;
  - критерии отбора внутреннего резерва;

- процедуры оценки и отбора;
- перспективы использования резервистов;
- направления подготовки и развития управленческого резерва.
- *Цели и задачи оценки персонала:*
  - цель оценки персонала — выявить управленческий потенциал сотрудников, их особенности и готовность решать управленческие задачи различных типов.
- *Задачи оценки персонала:*
  - разработать и адаптировать процедуры оценки, адекватные особенностям управленческой деятельности, организационной культуре и кадровой политике;
  - зафиксировать управленческие качества сотрудников в процедурах, имитирующих управленческую деятельность;
  - сделать заключение о соответствии качеств сотрудников той или иной управленческой роли;
  - зафиксировать перспективы развития управленческого потенциала на индивидуальном уровне.
- *Структура индивидуальных экспертных заключений:*
  - перечень качеств, необходимых для эффективной управленческой деятельности с балльной оценкой каждому человеку (от 1 до 7);
  - рекомендации относительно типа задач, для решения которых сотрудник имеет способности;
  - комментарии сильных и слабых сторон сотрудников.
- *Логика процесса управления: четыре типа задач:*
  - управленческие: например, определение стратегического направления развития;
  - организационные: например, разработка мероприятий по выполнению планов, оптимизации организационных структур;
  - административные: например, обеспечение ресурсами;
  - задачи руководства: например, мотивирование.

Для каждого сотрудника составляется диаграмма по данным четырем группам качеств и проводится анализ: для какой позиции подходит данный сотрудник по своим профессиональным качествам.

- *Деловая игра:*
  - цель: посмотреть сотрудников в действии, в конкретных ситуациях, ролевых играх, кейсах.
- *Развитие управленческого резерва:*

- определение цели развития резерва (цели обучения, повышение управленческих компетенций; цели организационного развития, институты резервистов, не учебные цели);
- разработка программ: обучения, организационного развития института резервистов.
- *Программы обучения управленческого резерва:*
  - цель: повышение управленческой компетенции резервистов;
  - содержание: программа МВА: маркетинг, финансы, производство, персонал.
- *Формы обучения:*
  - выездные семинары, тренинги, деловые игры;
  - краткосрочные и среднесрочные курсы;
  - корпоративный университет;
  - внешние преподаватели;
  - МВА, университеты;
  - знакомство с менеджерским опытом.
- *Программа организационного развития управленческого резерва.*
- *Список возможных мероприятий:*
  - выпуск журнала, газеты, корпоративный сайт;
  - круглые столы;
  - конференции по обмену опытом;
  - профсоюзы, совет молодых управленцев;
  - школа наставничества, подготовка стажеров;
  - конкурс по актуальной тематике;
  - конкурс профессионального мастерства;
  - корпоративные мероприятия с целью командообразования;
  - организация спортивных мероприятий;
  - разработка корпоративных документов;
  - участие в профессиональных выставках.
- *Рекомендации:*
  - зачислить сотрудников, способных выполнять организационные задачи и задачи руководства в резерв развития;
  - назначить резервистов на возникшие вакансии;
  - рекомендовать к работе в проектные группы.

### **Оценка эффективности работы с кадровым резервом**

Выделяют экономическую и социальную эффективность в работе с кадровым резервом.

*Экономическая эффективность:*

- повышение производительности труда;
- повышение коэффициента взаимозаменяемости;
- экономия на внешнем подборе дорогих специалистов, руководителей;
- снижение текучести ключевых сотрудников, обладающих высокоразвитыми, уникальными компетенциями.

*Социальная эффективность:*

- повышение удовлетворенности ключевых сотрудников качеством труда;
- повышение мотивации к интенсивному производительному труду;
- повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала.

## 7.5. Управление талантами

Сфера управления талантами относится к «мягким» факторам управления, влияющим на бизнес развитием менеджерских компетенций, обновлением организационной культуры, поддержанием удовлетворенности сотрудников.

В конце 1990-х гг. *McKinsey & Company* утвердила, что началась «война за таланты». Причиной этому стала глобализация бизнеса, определившая потребность в менеджерах «большого масштаба». Возросла роль нематериальных активов компаний, что привело к повышению спроса на компетентных сотрудников. Стремление менеджеров к карьерному росту в поисках лучшего места самореализации приводит их зачастую к переходу из одной организации в другую.

Все вышеперечисленные факторы заставляют службы персонала заниматься активным поиском талантов внутри и вне компании, а затем обеспечивать их развитие и достойное применение в решении бизнес-задач. Возникает необходимость в системном управлении «талантами».

*Управление талантами* — это целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции. Термин «*Talent Management*» впервые был введен *McKinsey & Company* в 1999 г. Последующие исследования подтвердили, что это словосочетание характеризует современную тенденцию в мировом менеджменте, которая сохранится, по оценке *McKinsey*, в ближайшие 15–20 лет.

Концепция классического кадрового резерва, как правило, имеет три характерных особенности:

- сотрудники отбираются под определенную позицию. Сам отбор может происходить в открытом или закрытом режиме;

- попавшие в резерв сотрудники, как правило, осведомлены о планах их карьерного роста;

- развитие отобранных резервистов ведется целенаправленно для конкретных должностей.

Такой подход — не всегда оптимальный. В частности, невозможность гарантировать в обозримом будущем карьерный рост всем лучшим работникам — обычная ситуация для большинства компаний.

Стратегия «управления талантами» требует нового подхода к работе с сотрудниками в компании. Этот подход имеет следующие особенности.

1. Все менеджеры, начиная с топ-менеджеров компании, ответственны за судьбу «корпоративных талантов».

2. Работа в компании должна строиться так, чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников. Идет постоянный поиск талантов на рынке труда.

3. 20% талантливых работников обеспечивают успех бизнеса на 80%, поэтому, проявляя уважение ко всем работникам, компания отдает приоритет лучшим. В частности:

- существующие правила оплат и компенсаций пересматриваются, если это поможет привлечь и удержать их;

- на развитие талантов должна тратиться большая часть выделенных для этого ресурсов (например, те же 80%).

4. Процесс развития талантов происходит преимущественно на рабочем месте, одновременно с решением реальных бизнес-задач.

5. В компании должны действовать комплексные программы развития, удержания и продвижения по службе наиболее успешных менеджеров.

Таким образом, расширяется классическая концепция кадрового резерва до управления «корпоративными талантами». Акценты в работе с персоналом смещаются следующим образом:

- найти наиболее ценных для компании сотрудников, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности значительно больше, чем от других;

- использовать потенциал лучших специалистов уже сегодня, не обещая новых назначений;
- в первую очередь сфокусироваться на развитии сотрудников, их последующем продвижении и воспитании у них чувства принадлежности компании.

Управление «корпоративными талантами» требует следующих подходов.

1. *Стратегия «Фокус — на таланты».* Компания отказывается от равного подхода ко всем сотрудникам и концентрирует внимание на таланты. Ключевыми критериями отбора талантов являются *потенциал* сотрудника к росту (самореализации) в данной компании и его *результативность*. Первое — потенциал — позволяют измерить корпоративные компетенции, которые определяются стратегическими целями фирмы и задают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника. Второе — оценка результативности — происходит по ключевым показателям эффективности (*KPI*) или иным существующим в компании критериям.

Случается, что сотрудники с хорошим потенциалом не показывают высокой результативности. Помимо завышенных критериев оценки, причиной этому может быть и плохая работа с «корпоративными талантами»: им не дают возможности реализовать себя.

2. *Развитие талантов приоритетно.* Оно происходит не под должностью, а под следующий управленческий уровень.

Из отобранных талантливых сотрудников формируется сплоченная корпоративная группа, ей компания приоритетно обеспечивает развитие, которое происходит в обстановке гласности и открытости. Цель — не подготовить сотрудника для конкретной позиции, а поднять его на более высокий управленческий уровень, помочь развить мышление и навыки руководителя, стратегическое видение. Таким образом, использование талантов не ограничивается типовым маршрутом карьерного роста и при необходимости возможно направление их, к примеру, на управленческие должности в новом бизнесе.

3. *Немедленное инвестирование в выявленные таланты.*

Не дожидаясь кадровых назначений, потенциал отобранных сотрудников начинает использоваться максимально интенсивно (помимо выполнения непосредственных должностных обязанностей):

- в приоритетном порядке они занимаются стратегическими проектами;
- им поручаются наставничество и передача лучшего опыта;
- они становятся «агентами изменений», на которых топ-менеджмент компании в первую очередь опирается при внедрении инноваций или проведении возможных реформ.

4. *Закрытие вакансии и замещение слабых менеджеров лучшими кандидатами из числа талантов.* В течение последующих 1–2 лет наиболее сильные из числа отобранных талантов назначаются на более высокие должности, замещая слабых действующих менеджеров.

При этом под новый управленческий уровень *открыто* ведется развитие всех «корпоративных талантов». Под конкретные позиции *закрыто* отбираются и целенаправленно готовятся лучшие. Их отбором, отслеживанием вакансий и планированием замещений занимается служба персонала.

Отбирая таланты, компания находит тех, кто ищет дополнительные пути реализации своих амбиций и потенциала. Задача компании — предоставить этим людям все условия для раскрытия и использования своих талантов.

Для отобранных сотрудников не создаются дополнительные инструменты мотивации. Однако им дается больше шансов использовать существующие в компании возможности.

Главное поощрение для тех, кто попал в пул «корпоративных талантов», — не материальное:

- приоритет в карьерном продвижении;
- большие возможности для развития;
- участие в перспективных проектах, «бросающих вызов» их возможностям;
- большее внимание статусных менеджеров (возможно назначение персонального куратора из их числа).

У сотрудников из числа «талантов» есть, конечно, и материальный интерес: они могут гораздо чаще, чем остальные, увеличивать свой доход.

«Корпоративные таланты» могут увеличивать свой доход, получая:

- вознаграждение за работу над проектами;
- поощрение за наставничество.

Значение правильно построенной системы отбора и использования «корпоративных талантов» трудно переоценить. Она ставит организацию на путь обновления:

- в компании аккумулируется потенциал тех, кто хочет и готов решать будущие задачи, при этом становится возможным уже сегодня проводить необходимые изменения силами лучших людей;
- «лидеры влияния» из числа талантов обеспечивают поддержку нововведений на местах;
- совершенствование перспективных менеджеров стимулирует компанию развиваться вместе с ними;
- появляется «скамейка запасных», и это мобилизует весь менеджерский состав;
- меняется корпоративная культура — она становится эффективным стимулом к стремлению лучших сотрудников проявлять свои способности, у резервистов появляется мотив работать на выдающийся результат;
- не попавшие в резерв сегодня прилагают усилия, чтобы попасть в него завтра.

Правильно выстроенная система управления кадровым резервом, талантами в организации служит залогом ее стратегического развития.

## Резюме

Успешное развитие организации во многом определяется наличием у нее сотрудников, обладающих высокопрофессиональными качествами, развитыми компетенциями и стремлением к развитию. Для обеспечения преемственности управления, эффективного функционирования бизнес-процессов, сохранения и развития организационной культуры компаниям необходимо иметь пул сотрудников, которые развиваются в организации, продвигаются по карьерной лестнице. Именно такие сотрудники позволяют организации быть эффективной.

В связи с этим одной из главных задач службы персонала становится работа с кадровым резервом. Его наличие, принципы построения и развития определяются руководством компании на основании стратегического плана. На нем строится потребность организации в человеческих ресурсах.

Работа с кадровым резервом подразумевает под собой планомерную, систематическую работу по определению потребности организации в кадрах, уровне их профессионализма, оценке кандидатов на различные должности по компетенциям, развитие недостающих компетенций и, наконец, осуществление плановых перемещений.

Деловая карьера сотрудника определяется возможностью развития его потенциала, который выявляется руководителем, службой персонала, с одной стороны, и желанием (мотивацией)

сотрудника продвигаться по служебной лестнице — с другой. В разные периоды жизни человек обладает различной степенью мотивации в развитии своей карьеры. Важно соотносить усилия сотрудника к развитию компетенций с вознаграждением (материальным, моральным, статусным).

Управление деловой карьерой различных категорий сотрудников различно. Следует применять методы управления, приемлемые для кадрового резерва рабочих, специалистов и менеджеров различных уровней.

Наиболее сложным представляется управление кадровым резервом управленцев, поскольку оценка управленческих навыков, методы их развития являются сложными и развиваемыми в долгосрочной перспективе; требуют больших финансовых вложений. При этом существует и риск ухода менеджеров из компании.

Для поиска сотрудников, обладающих высоким потенциалом к развитию, способных в будущем занять управленческие позиции, необходимо применять технологии работы с пулом талантов.

Любой процесс управления подразумевает оценку эффективности его функционирования. Управление кадровым резервом как эффективная система подразумевает наличие экономического и социального эффекта.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

### **7.1. Деловая карьера сотрудника — это:**

- а) последовательное продвижение сотрудника с одной должности на другую;
- б) план работы сотрудника на год;
- в) перевод сотрудника внутри одного подразделения;
- г) обязательный перевод сотрудника на другую должность;
- д) уход сотрудника на работу в другую компанию.

### **7.2. Ротация персонала — это:**

- а) последовательное продвижение сотрудника с одной должности на другую;
- б) план работы сотрудника на год;
- в) перевод сотрудника внутри одного подразделения;
- г) обязательный перевод сотрудника на другую должность;
- д) уход сотрудника на работу в другую компанию.

### **7.3. Управление талантами подразумевает:**

- а) последовательные действия, направленные на продвижение сотрудника с одной должности на другую;

- б) разработку плана работы персонала на год;
- в) целенаправленную деятельность в компании по созданию, развитию и использованию пула талантливых сотрудников;
- г) управление по ключевым показателям деятельности;
- д) управление идеями.

**7.4. Потребность организации в кадровом резерве определяется на основании:**

- а) рыночной ситуации;
- б) стратегического плана работы компании;
- в) плана ротации сотрудников;
- г) показателей текучести персонала;
- д) финансовых показателей работы.

**7.5. Матрица кадрового состава — это:**

- а) классификация сотрудников по их потенциалу к развитию;
- б) классификация сотрудников по половозрастному признаку;
- в) система взаимосвязей в управлении персоналом;
- г) алгоритм действий по формированию кадрового резерва;
- д) система управления персоналом в организации.

**7.6. Кадровая политика в области формирования кадрового резерва содержит:**

- а) разработку принципов, технологий работы с кадровым резервом в компании;
- б) систему мотивации персонала;
- в) систему управления по целям;
- г) оперативный план подбора персонала;
- д) систему профилактики увольнений сотрудников.

**7.7. Карьерное собеседование — это:**

- а) собеседование о перемещении сотрудника с одной должности на другую;
- б) беседа о плане работы сотрудника на год;
- в) собеседование сотрудника с руководителем, службой персонала о развитии его карьеры;
- г) беседа о переводе сотрудника в другую организацию;
- д) собеседование с сотрудником при его увольнении.

**7.8. Для сотрудника возможны следующие виды карьеры:**

- а) вертикальная и горизонтальная;
- б) спонтанная и плановая;
- в) самостоятельная и зависимая;
- г) обязательная и плановая;
- д) вертикальная, спиральная, двойная лестница, центростремительная, доуншифтинг, приработок.

**7.9. Бывают следующие виды ротации сотрудников:**

- а) внутрифирменная и межфункциональная;
- б) межфирменная и внутрифирменная;
- в) вертикальная и горизонтальная;
- г) системная и случайная;
- д) межотраслевая и межфирменная.

**7.10. Существуют следующие виды эффективности работы с кадровым резервом:**

- а) экономическая и социальная;
- б) финансовая и психологическая;
- в) экономическая и психологическая;
- г) социальная и творческая;
- д) системная и экономическая.

**Вопросы для обсуждения**

1. Почему большинство российских организаций не используют в полной мере инструменты работы с кадровым резервом?
2. Какие факторы поведенческого характера сотрудников следует учитывать при зачислении сотрудника в кадровый резерв?
3. Чем отличаются политика управления кадровым резервом и политика управления талантами?
4. С помощью каких инструментов возможно развивать деловую карьеру сотрудника?
5. Как мотивировать сотрудников к развитию своего потенциала?
6. Какими методами следует удерживать в компании сотрудников, зачисленных в кадровый резерв?
7. Чем управление кадровым резервом отличается от управления талантами?

## Глава 8. Подбор, профориентация и деловая оценка персонала

Есть несколько способов разбивать сады: лучший из них — поручить это дело садовнику.

*Карел Чапек*

### Развиваемые компетенции:

- 1) научиться проводить процедуры подбора персонала, а также профессиональной ориентации;
- 2) уметь составлять и проверять качество диагностических тестов;
- 3) определить место и роль деловой оценки в системе кадрового менеджмента;
- 4) выбрать оптимальные методы деловой оценки персонала;
- 5) понять ошибки, допускаемые в процессе оценки, и выработать способы их преодоления.

### 8.1. Общие понятия о подборе персонала и его профессиональной ориентации

В современной системе менеджмента организации под подбором персонала, или *рекрутингом*, принято понимать бизнес-процесс, который является одной из ключевых обязанностей менеджеров по персоналу или рекрутеров. Во всем мире, и в России в частности, подбор персонала — это основная услуга, оказываемая практически всеми кадровыми агентствами.

Подбор персонала как процедура в системе управления персоналом во многом близок по своему содержанию таким понятиям, как «профессиональная ориентация» и «дело-

вая оценка персонала». Разница между этими понятиями заключается в следующем:

- профессиональная ориентация имеет место на стадии становления специалиста (школьники, выпускники профессиональных учебных заведений и т.п.), когда будущего специалиста проверяют на предмет его профессиональной пригодности к определенным областям деятельности;
- деловая оценка персонала представляет собой проверку уже принятых на работу лиц в целях определения их соответствия рабочему месту, перспектив их развития и обучения.

Сами же технологии профессиональной ориентации, подбора и деловой оценки во многом схожи, а зачастую и адекватны. Различия в них привносят только цели проводимых работ.

Правильный выбор кандидата на вакантное рабочее место, как правило, является ключевым фактором, который может помочь организации в увеличении производительности труда, росте прибыли и повышении лояльности ее сотрудников. Неправильный выбор служит главной причиной высокой текучести кадров или недостаточной профессиональной компетенции сотрудников организации.

Подбор персонала, как правило, начинается с описания вакансии и анализа ее на адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов. Желательно заранее формировать начальную базу кандидатов, а в процессе работы постоянно ее пополнять.

Можно выделить пять основных методов подбора сотрудников для любой организации:

- поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;
- привлечение сотрудников из других организаций (переманивание персонала);
- поиск персонала через печатные средства массовой информации или Интернет;
- привлечение выпускников учебных заведений (вузов, колледжей и т.п., в том числе и через организацию производственной или преддипломной практики);
- обращение к услугам рекрутинговых организаций (кадровые или консалтинговые агентства).

Затем с кандидатами выбранного пула связываются, как правило, по телефону или через Интернет, уточняются

некоторые детали представленных ими резюме и назначаются дата и время собеседования. Далее технологии подбора персонала могут значительно различаться между собой. Многие организации на практике ограничиваются простым собеседованием и по его результатам отбирают необходимого кандидата на вакантное рабочее место. В других случаях применяют более эффективные методы оценки: тесты, деловые игры и т.п. В последнее время широко распространены в качестве метода подбора персонала ассесмент-центры и т.п. *Ассесмент-центр* — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методов, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологические и профессиональные особенности, соответствие требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных способностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр — наиболее валидный метод оценки компетенций сотрудников (надежной только длительные наблюдения за человеком в реальной работе). Метод Ассесмент-центр возник в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США — для подбора разведчиков. Впоследствии он был взят на вооружение бизнес-организациями. В настоящее время в Западной Европе и США практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала. В Россию Ассесмент-центр пришел в начале 1990-х гг.

В современной России все большее распространение начинает получать подбор персонала через внешний рекрутмент.

Данное направление кадрового бизнеса — явление относительно недавнее на российском рынке. Традиционные формы найма сотрудников, принятые в советское время, после внедрения рыночных форм экономики претерпели многие изменения или приобрели новые, ранее неизвестные формы. Например, распределение как форма трудоустройства молодых специалистов практически сошла на «нет», сейчас оно существует в крайне малом количестве вузов, в большинстве своем выпускающих военных специалистов. Объявления на «проходных» и в газетах также не в состоянии охватить все потребности в сотрудниках компаний и предприятий в крупных мегаполисах. Все это объективно привело к появлению такой формы провайдерских услуг, как кадровые или рекрутинговые агентства.

Практически каждое кадровое агентство ставит во главу угла клиентоориентированность как одну из своих главных задач. Практически все они нацелены на обеспечение своих клиентов максимально возможным количеством квалифицированных сотрудников. Для эффективного достижения данной цели в среде кадровых агентств происходит уже специализация по уровню подбора сотрудников или специализация на конкретных направлениях бизнеса и формах работы с клиентами. В зависимости от этих факторов и формируется модель ведения бизнеса в данной сфере. Если очень схематично представить себе основные варианты построения рекрутингового бизнеса, то можно выделить следующие его направления.

- *Массовый рекрутинг*. Применяется для подбора большого количества сотрудников. Как правило, это специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками и опытом. Оплата за подбор такого рода специалистов низка по отношению к остальным видам рекрутинга. Упор делается именно на количественный показатель трудоустроенных людей. Себестоимость успешного подбора каждого сотрудника может быть высокой. Средняя оплата агентству составляет 1,2–1,5 оклада специалиста. Наибольший риск для агентства при использовании этого направления — опасность большого количества замен.

- *Executive search* (поиск редких специалистов и (или) управленцев среднего звена) — это наиболее дорогая и эффективная технология, применяемая современными кадровыми агентствами. При работе по такой технологии, как правило, обязательна предоплата в размере 30% суммы контракта. При работе в данном направлении упор делается в большей степени на специализацию по определенному сегменту рынка или бизнеса. Кадровые агентства с четкой отраслевой специализацией имеют достаточно обширные связи в «профильных кругах» специалистов, могут в любое время дать аналитическую справку по различным профессиям и условиям работы. Средняя оплата агентств составляет 1,8–2,5 оклада специалиста. Основной риск для агентства при использовании этого направления состоит в том, что они финансово полностью зависят от состояния отрасли, на которой они специализируются.

- *HeadHunting* — это переманивание конкретного специалиста (руководителя) из одной компании в другую компанию

по заданию компании-заказчика. Услуга *HeadHunting* — одна из самых недорогих услуг специализированных агентств. Стоимость обычно не более 10% годового дохода кандидата. Низкая стоимость такой услуги связана, прежде всего, с тем, что поиск специалиста не проводится. Следует только предложить потенциальному кандидату более приемлимые условия продолжения его профессиональной деятельности в новой организации.

Необходимо отметить, что кадровых агентств, использующих только одно из приведенных выше направлений, либо нет вообще, либо мало. Как правило, в рамках одного кадрового агентства совмещены несколько направлений их профессиональной деятельности.

Помимо внешнего рекрутмента в современной России широко распространен и так называемый *рекрутмент по рекомендациям*. Здесь для заполнения кадровых вакансий используются справки о профессиональных и личностных качествах кандидата из тех организаций, где он работал ранее. Чтобы внешние рекомендации не были формальными, лицам, дающим рекомендации, как правило, предлагают вознаграждения за успешное закрытие вакансии (денежные выплаты, подарки и т.п.).

Данный подход к подбору персонала имеет следующие преимущества:

- позволяет выявить потенциальных кандидатов, которые сами не проявляют активность в поиске нового места работы;
- у компаний появляется возможность «более личностного» поиска кандидатов, так как, помимо официального, сухого резюме, они получают «живую» рекомендацию от близкого знакомого потенциального кандидата.

Разновидностями рекрутмента по рекомендациям является *рекрутинг по рекомендациям внутри компании* и *рекрутинг по рекомендациям вне компании*. Содержание первого подхода сводится к следующему: сотрудники компании получают список вакансий компании и в случае, если кто-то из сотрудников «закрывает» позицию своим кандидатом, рекомендатель получает вознаграждение или поощрение в какой-либо другой форме (оплачиваемый отдых, ценный подарок и т.п.).

При втором подходе используются независимые системы платных рекомендателей (обычно в виде Интернет-систем), работающих как обычные рекрутинговые сайты, но с воз-

возможностью рекомендовать кандидатов на вакансии за конкретное вознаграждение или без него.

В самом общем виде схема систематического отбора персонала должна содержать следующие стадии:

- обеспечение понимания менеджерами по подбору персонала того, как отличается трудовое поведение работников в различных производственных ситуациях;
- определение потребностей и ожиданий работодателя за счет исследования особенностей отдельных профессий и должностей в организации;
- установление стандартов (целевых признаков), соответствующих требованиям работодателя;
- установление стандартов для оценки качества методов, которые применяются для подбора кадров;
- установление стандартов для оценки эффективности процедур подбора;
- определение наиболее подходящего метода (группы методов) подбора для конкретного вакантного места;
- установление стандартов для принятия окончательного решения;
- разработка мероприятий по постоянному совершенствованию методов подбора персонала для организации.

*Профессиональная ориентация* — система мер, направленных на оказание помощи молодежи в выборе профессии или конкретных функциональных обязанностей.

В профессиональную ориентацию входят:

- профессиональное просвещение — обеспечение потенциальных работников информацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях профессиональной карьеры;
- профессиональное воспитание — формирование у потенциальных работников трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей;
- профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки;
- профессиональное развитие личности и поддержка профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

Для проведения профессиональной ориентации необходимо располагать социально-экономическими характеристиками профессий, знать перспективы развития профессии, районы распространения профессий, уровень доходов

профессионалов, пути получения квалификации и перспективы профессиональной карьеры, а также особенности рынка труда.

Кроме этого, следует пользоваться технологическими характеристиками, включающими описание производственных процессов и профессиональных задач; медико-физиологическими и санитарными характеристиками условий труда с перечнем показаний и противопоказаний; требованиями профессий к индивидуальным особенностям людей. Сводный документ такого рода называется *профессиограммой*.

При проведении процедуры подбора персонала необходимо помнить, что все люди индивидуальны, хотя эти различия можно достаточно успешно сгруппировать в определенные логические группы.

## **8.2. Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала**

*Личность* как объект управления можно представить в качестве некоей совокупности психофизических черт и особенностей человека. Кроме этого, в ее состав включаются выработанные в течение жизни привычки и предпочтения, психический настрой и тонус, социокультурный опыт, приобретенные знания и архетип. В совокупности все эти качества определяют трудовое поведение индивида на рабочем месте.

Правильный подбор персонала и система профессиональной ориентации исходят из предпосылки, что все люди, рассматриваемые как личности, не похожи друг на друга и им присущи достаточно выраженные индивидуальные различия. Это обстоятельство значительно затрудняет процесс подбора персонала организации и часто делает неэффективной практику использования универсальных или где-то уже успешно апробированных подходов к каждому конкретному случаю или ситуации.

К основным индивидуальным различиям между людьми относятся: возраст; гендерные параметры; семейный статус; трудовой стаж и свойства личности.

Следует признать, что трудовое поведение человека в полной мере зависит не только от вышеперечисленных различий. На него влияют и другие аспекты трудовой дея-

тельности, такие как ситуация на рабочем месте, мотивация трудового поведения, функциональное состояние человека.

Рассмотрим влияние отдельных факторов на трудовое поведение индивида более подробно.

*Возраст работника* оказывает безусловное влияние на характер трудового поведения, а следовательно, и профессиональную пригодность. В современной науке принято различать *хронологический возраст*, соответствующий временному периоду развития человека с момента его рождения, и *психологический возраст*, т.е. временные характеристики его индивидуального развития.

Использование хронологического возраста людей для оценки профессиональной пригодности кандидата хотя и в значительной мере упрощает трудовую деятельность по подбору персонала и его профориентации, но не дает ему возможности получения объективных характеристик для каждого конкретного работника. Эта ошибка особенно распространена в российских организациях при найме персонала, где большое внимание уделяется возрастным характеристикам каждого претендента. По нашим данным, возрастные требования к кандидатам приведены более чем в 85% объявлений о наличии вакансий, размещаемых в российских СМИ. Неравномерность темпа развития большинства людей не позволяет объективно оценивать их основные качества исходя только из паспортного возраста.

Психологический возраст дает больше полезной информации для оценки особенностей трудового поведения личности. Как правило, лица с высоким психологическим возрастом обладают меньшей физической выносливостью и гибкостью мышления. В свою очередь, их явными преимуществами являются: наличие практического опыта и большая стабильность в выполнении трудовых операций, а зачастую и высокий уровень лояльности. Для них характерна меньшая текучесть кадров и меньшее число прогулов по неуважительным причинам.

В свою очередь, лица с низким психологическим возрастом как потенциальные кандидаты на вакантные рабочие места имеют видимые конкурентные преимущества при работе в нестабильной внешней среде и при использовании новых технологий выполнения трудовых операций. При стабильной внешней среде и действиях в стандартных ситуациях значительно чаще большую эффективность трудовой

деятельности при прочих равных условиях показывают работники с более высоким психологическим возрастом.

Достаточно надежных и легких в применении методик определения психологического возраста человека не существует. Однако в качестве достаточного приемлемого варианта можно использовать общеизвестный в психологии тест «Ваш психологический возраст».

*Гендерные параметры.* Существуют несколько концепций гендера, но для всех из них базовым положением признается разделение понятий «пол» и собственно «гендер». *Пол* — термин, обозначающий те анатомо-биологические особенности людей (в основном в репродуктивной системе), на основе которых люди определяются как мужчины или женщины. Его следует употреблять только в отношении характеристик и поведения, следующего непосредственно из биологических различий между мужчинами и женщинами.

*Гендер* — сложный социокультурный феномен, фиксирующий различия в ролях, поведении, ментальных и эмоциональных характеристиках между мужским и женским началом, бытующие в обществе или конструируемые им. В некотором роде это социальный пол человека, в современном обществе часто не совпадающий с биологическим.

Часто среди российских менеджеров по персоналу бытует мнение о том, что, хотя трудовое поведение мужчин и женщин в организации достаточно похоже по своим внешним проявлениям, однако мужчины и женщины с точки зрения эффективности выполнения ими трудовых операций не всегда равноценны. Поэтому есть объективная необходимость в использовании гендерного фактора в системе разделения труда. Это положение все же не всегда оправдано с точки зрения построения эффективной системы подбора и профессиональной ориентации персонала.

Традиционные гендерные роли в достаточно заметной степени ограничивают развитие личности и обуславливают тем самым некий уровень социального неравенства. Рассмотрим существующие стереотипы по отношению к роли женщин в организации:

- избыточно добры, внимательны к людям и слишком зависимы, а эти качества ассоциируются, как правило, с образом плохого руководителя;
- вносят меньший вклад в обеспечение эффективной работы организации;
- не могут руководить персоналом так же удачно, как мужчины;

- существуют определенные общественные нормы, согласно которым на высокие должности целесообразнее назначать преимущественно мужчин;

- обязанности женщин в плане ее заботы о доме и семье мешают ее успешной работе;

- главная потребность женщины — это ее дом и семья.

Подобные стереотипы существуют и по отношению к гендерной роли мужчин, построенной на принципах мужественности, включающей в себя: успешность, эмоциональную и физическую выносливость, а также антиженственность. При этом нормы антиженственности содержат идею о том, что мужчинам следует избегать занятий, работ и внешних проявлений личных качеств, которые явно ассоциируются в обществе с женскими признаками.

На самом деле гендерные различия в трудовом поведении персонала не такие уж сильные, хотя, безусловно, имеют место и их необходимо учитывать при распределении трудовых функций. Как правило, женщины в большей степени ориентируют свое трудовое поведение на удовлетворение групповых потребностей, менее чем мужчины ориентированы на достижение успеха и в большей степени стремятся к избеганию неудач в своей трудовой деятельности. По ряду объективных и субъективных причин они чаще не выходят на работу, тем самым в отдельных случаях приводя к неритмичной работе организации.

В целом же мировая практика управления персоналом показывает, что женщины могут одинаково успешно с мужчинами выполнять любые роли в организации за исключением тех ситуаций, когда требуется определенный уровень физической силы. В современных организациях они все же чаще показывают более высокие трудовые результаты в следующих случаях:

- при выполнении монотонных видов работ;
- рутинных трудовых операций;
- деятельности с долгим временным лагом достижения успеха;

- работе, требующей повышенной аккуратности и внимания к мелким деталям ее выполнения.

*Семейный статус* — оказывает противоречивое влияние на эффективность трудовой деятельности человека. Понятие «семейный статус» не следует идентифицировать с формальным оформлением брака. С одной стороны, лица, состоящие в браке, и особенно имеющие детей, более

мотивированы к получению вознаграждений, что способствует росту интенсивности их труда. Кроме того, они, как правило, меньше подвержены всякого рода заболеваниям, обеспокоены сохранением рабочего места и более лояльно относятся к своей организации.

С другой стороны, они менее склонны к инновационной деятельности, хуже работают в условиях нестабильной внешней среды и менее динамичны в своем поведении на рынке труда.

Несмотря на все вышесказанное, анализ объявлений о наличии вакансий в российских организациях дает нам возможность утверждать, что работодатели отдадут предпочтение при найме персонала все же лицам, состоящим в браке (требование отмечено примерно в 34% объявлений). Этот момент показывает, что положительные аспекты трудовой деятельности лиц, состоящих в браке, все же перевешивают те отрицательные моменты, которые привносят в трудовую деятельность необходимость поддержания ролевых отношений в семье.

*Профессиональный опыт* также может оказывать двоякое влияние на эффективность трудовой деятельности индивидов.

Так, при его наличии работник быстрее адаптируется в организации и достигает пика своей эффективности в трудовой деятельности.

Однако отсутствие профессионального опыта в отдельных случаях способствует более быстрому освоению новых профессиональных навыков и снижает вероятность проявления сбоя в трудовой деятельности по принципу репродуктивного торможения.

Следовательно, наличие профессионального опыта положительно влияет на трудовую деятельность человека в следующих ситуациях:

- трудовые навыки при выполнении трудовых операций в силу их специфики развиваются очень медленно;
- работы выполняются по стандартным технологическим схемам и не требуют частого использования каких-либо инновационных решений;
- нет возможности в ограниченные временные сроки сформировать у начинающего работника необходимые трудовые навыки непосредственно на рабочем месте.

Отсутствие вышеперечисленных ситуационных признаков делает не только возможным, но и более эффектив-

ным использование персонала, который на момент принятия на работу не имеет необходимого профессионального опыта.

*Расовые и этнические различия.* Несмотря на противоречивые мнения специалистов в этом вопросе, они также оказывают большое влияние на характер трудового поведения человека. Это связано в первую очередь с мотивационными предпочтениями, исторически преобладающими в определенной социокультурной среде их происхождения.

*Задатки и способности.* Во многом относятся к врожденным характеристикам человека. Разница между этими двумя понятиями заключается в следующем: *здатки* — это объективные возможности человека научиться чему-либо, а *способности* — уже существующие возможности выполнять какие-либо трудовые операции.

В системе подбора персонала и его профессиональной ориентации используется множество тестов, связанных с диагностикой имеющихся задатков и возможностей. Основными и хорошо известными из них являются такие методики, как тесты IQ (англ. *Intelligence Quotient* — «коэффициент интеллекта»), т.е. количественная оценка уровня интеллекта человека относительно среднестатистического индивида такого же возраста.

### 8.3. Параметрическое описание личности

До настоящего времени в менеджменте еще не сложилась единая типология личности, дающая возможность с помощью четких параметров классифицировать всех индивидов по критериям их трудового поведения на рабочем месте. В современной науке существуют теории, зачастую построенные на умозрительных предположениях. Такие теории не всегда находят свое подтверждение на практике. Рассмотрим только те из них, которые, на наш взгляд, можно реально и эффективно использовать в системе подбора и профессиональной ориентации персонала.

Первую и достаточно удачную попытку описать особенности поведения человека в виде определенных параметров предпринял известный швейцарский психолог, психиатр и философ, основатель школы аналитической психологии **К. Г. Юнг** (1875—1961), подразделявший всех людей на экстравертов и интровертов. Внутри каждой базовой

группы ученый выделил еще по четыре подгруппы: мыслительный, чувствующий, ощущающий и интуитивный типы. Таким образом, параметрическое описание личности К. Г. Юнга позволяет выделить восемь ее основных типов. Коротко рассмотрим потенциальные особенности трудового поведения каждого из них.

*Экстраверт мыслительный.* Свою трудовую деятельность строит на выводах и заключениях, базирующихся на анализе внешней информации. Для него несвойственна эмпатия. Его мышление очень логично и рационально, часто имеет творческую направленность. При хорошем интеллекте может эффективно заниматься научной деятельностью, особенно в сфере точных наук, и планированием работ в организации. Основная его проблема — желание втиснуть все виды явлений в собственную модель видения какой-либо ситуации, что часто приводит к конфликтам с окружающими и не позволяет ему принимать гибкие ситуационные решения по тем или иным вопросам.

*Интроверт мыслительный.* Его трудовая деятельность чаще всего основывается на анализе его внутреннего состояния и субъективной оценке явлений окружающей среды. Если экстраверт мыслительный склонен расширять сферы своей деятельности, то интроверт мыслительный ориентирован на углубление небольшого набора имеющихся у него профессиональных навыков и знаний. Как правило, он добивается большого успеха в очень узкой области трудовой деятельности. Его главная проблема состоит в том, что он не может быстро адаптироваться к изменениям среды его функционирования, которые обесценивают его профессиональную квалификацию. Кроме того, подобный тип личности часто позволяет себя «эксплуатировать» другим людям, что не всегда позволяет ему реализовать свои карьерные амбиции.

*Экстраверт чувствующий.* В своей трудовой деятельности руководствуется в первую очередь чувствами, эмоциями, возникающими под влиянием явлений внешней среды, а не логики. Те явления, которые им не ощущаются, как правило, игнорируются данным индивидом в своей трудовой деятельности. К положительной сфере их трудовой деятельности относятся те виды трудовых операций, которые практически не поддаются логическому анализу: шоу-бизнес, искусство, психоанализ и др. Основная проблема данного типа личности — неумение подчиняться требова-

ниям формальной логики. Это не позволяет ему успешно заниматься теми видами работ, где необходимо строго следовать алгоритмам их выполнения (расчеты, аудит, программирование и т.п.).

*Интроверт чувствующий.* Их трудовая деятельность управляется внутренними, эндогенными эмоциями, которые могут быть совершенно непонятны окружающим. Как правило, подобным лицам без внешней поддержки трудно совершенствоваться в своей профессиональной деятельности и успешно продвигаться по карьерной лестнице. Как правило, они тяготеют к кабинетной форме трудовой деятельности, что позволяет им заниматься творческой работой без необходимости постоянно вступать в контакты с окружающей их средой. Их основная проблема — неврозы, как следствие подавленного честолюбия и нереализованных лидерских амбиций.

*Экстраверт ощущающий.* В своей трудовой деятельности чаще ориентируется на сиюминутную оценку ситуации и свое эмоциональное отношение к ней. Не имея способности к стратегическому мышлению, действуют исходя из сиюминутных быстро реализуемых интересов в ущерб более важным стратегическим целям.

Как правило, такие лица достигают известного профессионального успеха в тех видах трудовой деятельности, где необходимо быстро и ситуационно принимать эффективные решения. Это чаще всего имеет место в сфере услуг и торговле. Проблема данных лиц состоит в том, что они избыточно ориентированы на быстрое и не всегда правомерное достижение успеха. Это не позволяет им быть эффективными менеджерами, они не в состоянии распределять доступные им материальные блага и т.п.

*Интроверт ощущающий.* Как и предыдущий тип личности, интроверт ощущающий также склонен в трудовой деятельности ориентироваться на сиюминутную оценку ситуации. Однако трудовое поведение в значительно большей степени фильтруется его внутренними установками и ощущениями. Как правило, лица подобного типа достаточно успешно могут заниматься теми видами деятельности, которые не только приводят к быстрому успеху, но и соответствуют их чувствам и убеждениям. Все это создает для них большую проблему собственной трудовой адаптации, ибо они не склонны эффективно решать те задачи, которые требуются организации, но не воспри-

нимаются ими как приятные и комфортные виды трудовой деятельности.

*Экстраверт интуитивный.* Подобные лица очень эффективно выполняют работу, требующую четкого предвидения ее возможного результата. Профессионального успеха они чаще всего добиваются в таких сферах трудовой деятельности, как политика, реализация инновационных проектов, биржевое дело. Их положительная черта — выраженная способность к командообразованию. Основная проблема — отсутствие концентрации на конкретном объекте деятельности, что неизбежно приводит к избыточной трате ресурсов и частом «распылении» своих трудовых усилий. В некотором роде они делают много, быстро, но поверхностно и часто не доводят порученные им работы до логического конца.

*Интроверт интуитивный.* Подобная личность очень склонна к художественному и мистическому восприятию окружающей ее действительности. Большого успеха данные люди добиваются там, где требуется нестандартность мышления и большая творческая фантазия. Основной проблемой является то обстоятельство, что их способности часто не бывают объективно оценены окружающими, а выдвигаемые идеи часто воспринимаются не более, чем чудачество.

Иным эффективным вариантом параметрического описания личности считается *типология Хейманса — Ле Сенна*. **Хейманс Герардус** (1857 — 1930) — известный голландский психолог и философ. Автор *биографического метода исследования личности*. **Ле Сэнн Рене** (1882 — 1954) — французский философ, представитель школы «экзистенциального спиритуализма». Согласно авторам этой теории в каждой личности имеются три основные составляющие: эмоциональность, активность и первичность-вторичность.

*Эмоциональность* — это прежде всего сила реакции индивида на внешние воздействия или степень быстроты появления у человека эмоций по отношению к объектам внешней среды. В отдельных случаях она протекает достаточно бурно и заметно для окружающих, в других — она ни внешне, ни внутренне практически не проявляется. Лиц с сильной эмоциональностью в рамках данной теории принято обозначать символом  $\mathfrak{E}^+$ , а с низкой —  $\mathfrak{E}^-$ .

*Активность* — это внутренняя потребность человека в действии, осуществлении своих замыслов или бездействии. При выраженности этого качества индивид не склонен к долгим раздумьям и испытывает постоянную потребность в какой-либо деятельности или занятии.

Отсутствие потребности в активности приводит к состоянию долгого обдумывания любой ситуации, из которого человек выходит и переходит к активным действиям с чувством внутреннего дискомфорта. Лица с высоким уровнем активности принято обозначать символом  $A^+$ , а с низкой —  $A^-$ .

*Вторичность-первичность* — способность личности накапливать и удерживать в сознании впечатления (вторичность) или быстро освобождаться от их влияния на свое поведение (первичность).

Лица с высокой вторичностью  $B^+$  склонны к длительным эмоциональным переживаниям и к резким эмоциональным всплескам. При высокой первичности  $B^-$  впечатления не накапливаются в сознании индивида, и он быстро «отходит» от всякого рода неприятностей и неудач.

Всевозможные комбинации факторов Э, А и В приводят к восьми типам личности. Тип личности, определенный таким образом, служит глубинной характеристикой психики, поскольку Э, А и В, по мнению авторов теории, относятся к врожденным свойствам человека.

$E^+A^+B^+$  — тип страстный, очень эмоционален, активен, но высокая вторичность не дает ему «выйти из берегов» и направляет всю его активность на конкретные объекты деятельности. Подобные лица достаточно эффективно могут выполнять функции руководителя, но их активность и эмоциональные всплески часто создают им репутацию трудных людей, что вызывает негативное отношение к ним со стороны персонала организации.

$E^+A^+B^-$  — тип с темпераментом, близким к холерическому, не очень-то беспокоится о последствиях своих поступков ( $B^-$ ), поэтому отличается решительностью, оптимистичностью и свободой. Часто бывает сердечным, но не всегда обладает чувством меры. Очень хорошо выполняет функции, связанные с непродолжительными межличностными контактами, внедрением инновационных идей и в ситуациях, где требуется быстрая реакция. К его недостаткам следует отнести непоследовательность, неаккуратность и избыточную склонность к любым переменам в характере выполняемой им трудовой деятельности.

$E^+A^-B^-$  — тип с темпераментом, близким к меланхолическому, чувствителен и мечтателен. Высокая вторичность приводит его к осторожности, стремлению увидеть далекие перспективы своих поступков, но низкая активность мешает мобилизоваться в трудной ситуации, делает робким и пугливым. Очень хорошо выполняет трудовые операции, где требуется творческий подход к решению проблем и высокое внимание к деталям. Ему сложно

работать там, где требуется решительность, готовность к риску и высокая коммуникабельность.

$\text{Э}^- \text{А}^+ \text{В}^+$  — тип с темпераментом, близким к флегматическому, один из наиболее психически устойчивых типов. Активен, хорошо рассчитывает наперед свои действия, но не склонен к ненужным переживаниям, убедить его могут только факты и логические доводы. Хорошо подходит для тех трудовых операций, где необходимо высокое качество работ, но отсутствуют требования по скорости их выполнения. Плохо работает в условиях нестабильной внешней среды и где объективно существует необходимость постоянно переключаться с одних действий на другие.

$\text{Э}^+ \text{А}^- \text{В}^-$  — нервный тип. По малейшему поводу переживает, но ничего не предпринимает, чтобы преодолеть трудную ситуацию, которую не всегда способен спрогнозировать. Как правило, он редко добивается успехов в трудовой деятельности, за исключением таких ее сфер, как литературная деятельность. Очень плохо приспосабливается к любой регламентированной деятельности и совершенно не выносит монотонную работу.

$\text{Э}^- \text{А}^+ \text{В}^-$  — тип с темпераментом, близким к сангвиническому, хорошо адаптирован, поскольку спокоен, к конфликтам относится, как к игре, стремясь их преодолеть. Низкая вторичность делает его мобильным и открытым при решении любых проблем. Эффективно выполняет организаторские и управленческие функции. Работоспособен и склонен к логическому анализу возникающих перед ним проблем. Его основной недостаток — избыточное лидерство. Часто это выражается как в желании использовать авторитарный подход к управлению вне зависимости от сложившейся в организации ситуации, так и к противопоставлению себя по отношению к формальному руководителю (хронический оппозиционер).

$\text{Э}^- \text{А}^- \text{В}^+$  — апатичный тип личности, способный эффективно выполнять повседневную, рутинную работу, требующую определенного алгоритма действий. Выдерживает продолжительное время любые монотонные трудовые операции. Не способен инновационно мыслить и действовать. Плохо осваивает новые трудовые навыки.

$\text{Э}^- \text{А}^- \text{В}^-$  — аморфный, невыраженный тип личности. Не обладает чувством долга. Он не способен эффективно работать без жесткого внешнего контроля. В его поступках отсутствует элементарная организованность. Достаточно хорошо может выполнять функции, внешне близкие к развлечениям, а не к трудовой деятельности. Как правило, для него очень трудно подобрать положительную сферу деятельности в любой организации.

Как и в предыдущей классификации, каждый тип личности имеет свои преимущества и недостатки по отношению к успешности выполнения разных видов трудовой деятель-

ности. Менеджер, осуществляющий подбор и профессиональную ориентацию персонала, безусловно должен знать эти характеристики и умело ими пользоваться при найме персонала и разделении трудовых функций работников.

### 8.4. Принципы диагностики профессиональной пригодности персонала

Соответствие структуры личности работника условиям его трудовой деятельности — ключевой фактор, определяющий эффективность подбора и профессиональной ориентации персонала.

Диагностика профессиональной пригодности, как правило, базируется либо на использовании уже апробированных тестов, либо на основе их составления с учетом специфики функционирования и развития организации.

Наиболее известный метод измерения диагностических различий — *тест* (англ. *test* — испытание, подвергать испытанию) — система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие «тест» по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на который должен ответить испытуемый. К тестам при подборе и профессиональной ориентации персонала обычно предъявляют целый ряд стандартных требований, которые призваны обеспечить высокую эффективность их применения. В первую очередь к ним можно отнести такие показатели, как надежность, валидность, интерпретируемость, практичность и прогностическая ценность. Рассмотрим их основное содержание.

*Надежность* — это степень точности произведенных диагностических измерений. Как правило, в процессе тестирования индивидов всегда возникают три разновидности ошибок: промахи, систематические ошибки и случайные ошибки, которых необходимо избегать.

К *промахам* можно отнести следствия грубых нарушений самой процедуры диагностирования. Например, применение искусственного освещения при тестировании с использованием цветового теста М. Люшера. Здесь важным моментом является адекватное восприятие человеком цветов. Как правило, причины промахов очень легко устранить, ибо они в первую очередь связаны с недостаточной профессиональной подготовкой самих лиц, проводящих тестирование.

*Систематические ошибки* — это следствие неточности измерения параметров личности, следующие из несовершенства самого метода тестирования. Довольно часто многие тесты не содержат «*шкалу лживости*» (или она имеет весьма примитивный характер), что позволяет испытуемым сознательно исказить результаты своего тестирования. *Шкала лживости* — система заданий в тесте, позволяющая фиксировать такие явления, как противоречивость отдельных ответов, завышение или занижение реальных показателей испытуемого. Систематические ошибки устранить сложнее, чем промахи, так как требуется существенное усложнение процедуры тестирования.

*Случайные ошибки* возникают в любой системе тестирования, так как представляют собой следствие объективной невозможности достижения полной точности любых измерений. В том или ином масштабе они будут присутствовать в процедуре тестирования всегда.

*Валидность* показывает, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от *надежности*, которой соответствует точность измерений). Разницу между этими понятиями хорошо можно увидеть из следующего примера. *Точность* — это время, за которое сотрудник может гарантировано доехать от дома, места работы, а валидность определяет, является ли конечная точка маршрута местом работы сотрудника. Валидность — один из наиболее важных показателей в системе диагностики профессиональной пригодности персонала организации. Именно она в основном имеет отношение к интерпретации результатов теста, а не самой процедуры тестирования.

Понятие валидности характеризуется относительным, а не абсолютным значением. Например, она может быть очень низкой, если в заданиях по оценке коммуникабельности человека отражены только вопросы по урегулированию конфликтных ситуаций, возникающих в процессе делового общения. Однако, если мы принимаем на работу человека, который будет заниматься только урегулированием конфликтов с клиентами, валидность того же самого теста можно признать очень высокой.

*Практичность*. Процедуру диагностики профессиональной пригодности персонала целесообразно проводить только в том случае, если затраты на ее реализацию будут ниже, чем эффект от ее применения. Практичность — это степень «дешевизны» процедуры тестирования.

При подборе персонала выделяют следующие условия, обеспечивающие практичность процедуры тестирования:

- диагностические процедуры не следует проводить, если требуется специальная подготовка или обучение респондентов;
- применяемые при тестировании аппаратура и расходные материалы должны быть достаточно «экономичны» для организации;
- результаты тестирования должны обрабатываться быстро, без привлечения большого числа специалистов.

*Прогностическая ценность* — это объем свойств личности, выявляемых тестом при обеспечении им высокой надежности и валидности измерений. Как правило, на практике при составлении заданий используют следующее эмпирическое правило — количество заданий в тесте должно быть не менее пяти и не более десяти на каждое выявляемое свойство личности.

При подборе персонала и его профессиональной ориентации всегда возникает дилемма: использовать для этой процедуры стандартные, общепринятые тесты или разработать собственные методики. Рассмотрим положительные и отрицательные стороны каждого подхода.

*При использовании стандартных тестов* всегда имеется возможность сократить затраты организации на проведение процедуры тестирования и гарантированно обеспечить надежность и валидность полученных на его основе результатов (см. гл. 5).

Однако многие стандартные методики могут быть уже знакомы респондентам, что не обеспечивает правдивость их ответов на содержащиеся в них задания. Кроме того, стандартные тесты не учитывают специфику требований конкретной организации к кандидатам на рабочее место, что, при прочих равных условиях, закономерно снижает эффективность их применения.

В свою очередь, *разработка собственных тестов* — это достаточно дорогостоящая процедура, а полученный при этом продукт не всегда гарантированно может обеспечить надежность и валидность результатов своего применения.

На практике используют оба варианта решения рассматриваемой нами проблемы. При тестировании лиц с невысоким образовательным цензом и претендующих на замещение вакансий, связанных с выполнением простых трудовых операций, имеет смысл использовать стандартные диагностические методики.

Во всех остальных случаях необходимо разрабатывать собственные тесты для диагностики профессиональной пригодности персонала организации.

В системе подбора персонала и выявления его профессиональной ориентации, как правило, выявляют ряд стандартных параметров личности:

- основные виды психических процессов у персонала (ощущение, восприятие, внимание, память и мышление);
- структура личности;
- функциональные состояния и групповая динамика.

*Ощущение и восприятие* менеджер по персоналу может изучать с помощью специального циркуля, изобретенного известным немецким физиологом **Э. Вебером** (1795—1878), т.е. путем оценки уровня тактильной чувствительности респондента. Также оценка ощущений и восприятий может быть проведена на основе самоощущения индивидом продолжительности фиксированного промежутка времени.

*Внимание* можно исследовать с помощью испытаний, связанных с совершением простых логических действий на скорость, а память — упражнений — воспроизведений полученных заданий через определенные промежутки времени.

Для оценки качества мышления и интеллекта проще всего применять широко известный в психометрии (греч. *metron* — «мера» — область психологии, изучающая методы измерения свойств личности) тест **А. Ровена** (Франция).

Все используемые в психометрии методы исследования личности можно разделить на опросники и проективные тесты.

В *опросниках* анализируются ответы испытуемых на конкретное число вопросов. В основу опросников положена гипотеза, что выбор варианта ответа или частота некоторых ответов зависит от степени развития определенного качества личности. К наиболее популярным в менеджменте вариантам опросников относятся:

- банк личностных данных Р. Вудворта (США);
- ММРІ — Миннесотский многофазный личностный опросник С. Хатуэя и Дж. Мак-Кинли (США);
- интерперсональный диагностический тест Т. Лири (Нидерланды);
- 16-ФЛО — 16-факторный личностный опросник Дж. Кеттелла (США) и др.

Общий недостаток всех без исключения опросников — потенциальная возможность опрашиваемого произвольно

менять ответы, что искажает результаты тестирования. Кроме того, прогностическая валидность опросников, т.е. возможность на их основе предсказывать будущую профессиональную успешность индивида, не слишком высока. Это во многом объясняет их достаточно редкое использование в системе управления персоналом в последние годы. Вместе с тем опросники могут быть эффективно применены в тех случаях, когда необходимо определить для работника наиболее неподходящую ему эмоционально сферу профессиональной деятельности в целях избежания в будущем его использования для выполнения подобных трудовых операций, т.е. на их основе можно легко и достаточно точно выяснить «*что не может делать работник*», чем решить обратную задачу.

*Проективные тесты* лишены этого недостатка, но их значительно более сложно расшифровывать и, как правило, результаты труднее интерпретировать количественно. В них отсутствуют какие-либо ограничения на характер выполнения заданий, последние носят нейтральный, безобидный характер, а для неспециалиста тест не поддается логическому осмыслению, что затрудняет возможность заведомой фальсификации ответов. Основные проективные тесты, доступные для практического использования менеджером по персоналу:

- цветовой тест М. Люшера (Швейцария);
- тематический апперцептивный тест (ТАТ) К. Моргана и Г. Мюррея (США);
- тест Г. Роршара (Швеция);
- рисуночно-фрустрационный тест Р. Розенцвейга (Германия).

Для диагностики функциональных состояний персонала менеджер может использовать электроэнцефалограмму (ЭЭГ), т.е. оценку степени оперативной готовности индивида к действию, электромиограмму (ЭМГ) — оценку степени переутомления и эмоционального напряжения, электрокардиограмму (ЭКГ) — оценку степени напряженности функциональных систем организма и другие методики, о которых будет сказано ниже.

Для изучения групповой деятельности можно применять такие общеизвестные в социальной психологии инструменты, как социометрический и гомеостатический методы.

В целом оценка менеджером степени профессиональной пригодности персонала проводится в три этапа.

На первом из них формируются профессионально значимые признаки, и на их основе составляется профессиограмма.

На втором этапе определяются прогностические признаки, т.е. факторы, используемые для прогноза характера развития профессионально значимых признаков индивида во времени.

На третьем — составляется модель отбора: либо на основе ограничений по нежелательным свойствам, либо на основе допуска по желательным признакам. Иногда эти способы построения модели могут сочетаться между собой.

### **8.5. Основные этапы подбора персонала и его профессиональная ориентация**

Как правило, выделяют три стандартных этапа подбора персонала и его профессиональной ориентации: формирование целевых признаков; выбор прогностических признаков и построение модели отбора.

*Целевыми* принято называть признаки, обеспечивающие успешность трудовой деятельности персонала. Существуют три стандартных способа их определения:

- задаются априорно на основе практического опыта и «здорового смысла»;
- постулируются путем выявления связи свойств личности с показателями эффективности трудовой деятельности;
- формулируются на основе функционального анализа профессиональной деятельности.

Рассмотрим первый способ. Он относительно прост и не трудоемок, однако не обеспечивает точность полученных на его основе результатов. Не требует каких-либо специальных обследований и процедур. Ориентируясь на свой практический опыт и знание специфики выполнения трудовой операции, менеджер по персоналу может, например, предположить, что продавец магазина должен обладать следующими личностными качествами (табл. 8.1).

Используя перечень целевых признаков, можно составить список заданий для подтверждения их наличия или отсутствия, а также степени их выраженности у кандидата на вакантное место.

И все же, несмотря на всю логичность и простоту этого подхода, подобный способ имеет ряд недостатков:

Таблица 8.1

### Целевые признаки успешного продавца розничного торгового предприятия

Группа целевых признаков продавца	Входящие в группу конкретных признаков
Физические параметры	Внешняя похожесть на основную группу покупателей Внешнее соответствие продаваемым товарам или услугам Приятный внешний вид Хорошая дикция Доброжелательное выражение лица Аккуратные и неброские прическа и макияж, их соответствие типу внешности продавца Отсутствие внешних признаков, отвлекающих внимание покупателя от выбора товара или услуги
Умственные параметры	Достаточный уровень интеллекта Способность к планированию как к представлению чего-либо в виде совокупности элементов и связей между ними
Профессиональные параметры	Наличие товароведческих знаний Наличие основ экономических знаний Отсутствие профессионального опыта при использовании нестандартных технологий продаж или его наличие при стандартной продаже Превалирование интереса к работе над интересом к получению материальных вознаграждений
Факторы среды	Возможность постоянной работы на одном и том же месте Любовь к участию в общественных мероприятиях (косвенный признак коммунибельности) Чувство социальной удовлетворенности от выполнения функций продавца Незначительная озабоченность гарантией занятости
Личностные качества	Склонность к убеждению, а не к критике Принадлежность к эмоциональному или

Окончание таблицы 8.1

Группа целевых признаков продавца	Входящие в группу конкретных признаков
	рациональному типу (ситуационно они подходят для продажи разных товаров или услуг) Повышенная энергичность и общительность Повышенный карьеризм Умение слушать собеседника Склонность к активному отдыху Завышенная самооценка Способность к лидерству Склонность к доминированию Работоспособность Терпеливость и выдержка
Способности к обучению	Наличие инновационного интереса Способность к запоминанию Способность устанавливать логические связи

• опирается на наличие у составителя заданий глубоких практических знаний и специфики трудовой деятельности на конкретном рабочем месте, что не всегда можно обеспечить на практике;

• на выбор конкретных целевых признаков большое влияние могут оказать субъективные предпочтения специалиста, которые далеко не всегда бывают правильными и рациональными;

• нельзя учесть возможность появления *компенсирующих свойств личности*, которые могут значительно повлиять на успешность профессиональной деятельности респондента. *Компенсирующие свойства личности* — параметры, способные замещать у работника недостаточно развитые целевые признаки (например, низкий рост баскетболиста, т.е. отсутствие целевого признака — высокий рост может быть компенсирован его высокой прыгучестью и точными бросками по кольцу с большого расстояния и т.п.).

Другие способы выявления целевых признаков дают, как правило, более точные результаты, ибо при их применении все вышеперечисленные недостатки первого способа в большинстве случаев не проявляются.

Рассмотрим второй способ определения целевых признаков, связанный с установлением связей между отдельными свойствами личности и успешностью трудовой деятельности человека.

Для его использования, как правило, устанавливаются разницу между усредненными свойствами личности «плохих» и «хороших» работников. Это можно легко сделать на основе использования любого достаточно хорошо сформулированного личностного опросника, например *ММРІ* или *OPQ (Occupational Personality Questionnaire* — личностный опросник по профессиональной деятельности). Для этого определяют зависимость между показателями успешности трудовой деятельности и усредненными значениями параметров личности.

Для установления статистической связи чаще всего используют достаточно распространенные в статистических исследованиях: коэффициент линейной корреляции, коэффициенты **Спирмена** или **Фехнера**.

Те параметры личности, по которым значение вышеперечисленных коэффициентов превосходит показатель 0,7, считаются целевыми признаками.

Важным моментом в использовании подобного приема являются критерии выбора «хороших» и «плохих» работников. Если результаты их трудовой деятельности можно выделить в количественных показателях, данная процедура не представляет собой определенного труда.

Сложнее дело обстоит в том случае, когда результаты трудовой деятельности не могут быть объективно выражены конкретными числовыми параметрами. В подобной ситуации принято использовать матрицу попарных сравнений (см. табл. 8.2).

Матрица заполняется довольно просто. Например, если работник 1 выполняет трудовые операции заведомо лучше, чем работник 2, он получает во втором столбце первой строчки (+2) балла, а работник 2 во второй строчке первого столбца — (-2) балла. Если это качество первого работника проявляется не всегда, а в большинстве случаев, эти баллы заменяются соответственно на (+1) и (-1). При равной эффективности трудовых действий работников 1 и 2 оба получают в те же клетки матрицы нулевые баллы. Затем находится сумма набранных баллов по каждой строчке, и работники получают количественные характеристики эффективности своих трудовых действий в относительной форме.

Таблица 8.2

**Матрица попарных сравнений для оценки эффективности труда 10 работников организации**

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма набранных баллов	Итоговое место
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Выясним теперь, как можно определить целевые признаки работника на основе функционального анализа его профессиональной деятельности. Для этих целей в организационном поведении давно уже разработаны специальные опросники. Наиболее известными из них считаются разработанная в Великобритании «Система краткого описания профессиональной деятельности» (*Work Profiling System, WPS*) и американский «Опросник для анализа профессиональной деятельности» (*Positional Analysis Questionnaire, PAQ*).

Все подобные научные разработки основаны на заполнении работниками контрольного списка, где отмечаются виды деятельности, присутствующие при выполнении трудовых операций на конкретном рабочем месте. Анализируя результаты опроса, можно легко установить, какие качества человека являются целевыми по отношению к каждой трудовой операции.

*Прогностическими признаками* называются показатели, служащие для прогноза динамики целевых признаков работника. Как правило, здесь достаточно сложно применять какие-либо простые алгоритмы расчетов, и все базируется на опыте и интуиции менеджера по персоналу. Однако

при использовании некоторых стандартных диагностических методик можно сделать определенные выводы. Например, в цветовом тесте М. Люшера большие прогностические значения имеют цвета, находящиеся в группе явного предпочтения. Наличие здесь красно-оранжевого цвета свидетельствует о развитии в будущем у респондента склонности к лидерству, а темно-синего — о противоположной тенденции. Соответственно результатам, полученным при применении интерперсональной диагностики Т. Лири, можно предполагать, что эволюция основных качеств личности респондента имеет тенденцию изменения от параметров матрицы «Реального Я» к параметрам матрицы «Идеального Я» и т.п.

*Построение модели отбора* — процедура ранжирования респондентов по степени их профессиональной пригодности. Она может осуществляться тремя способами.

Во-первых, можно использовать хорошо известные методы множественной регрессии, с помощью которых рассчитывается модель связи показателей качества трудовой деятельности со значениями целевых признаков индивидов:

$$E=f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (8.1)$$

где  $E$  — уровень профессиональной пригодности респондента;  $x_1, x_2, \dots, x_n$  — количественные значения степени выраженности целевых признаков респондента;  $n$  — количество рассматриваемых целевых признаков.

Во-вторых, можно ввести определенные ограничения по отдельным свойствам личности. При их наличии кандидатура респондента заведомо считается непригодной. Выбор среди других кандидатур, если их осталось несколько, проводится по другим критериям и, как правило, на основе собеседования.

В-третьих, можно пойти по пути, прямо противоположному второму, и ввести критерии, которым должен отвечать профессионально пригодный к выполнению определенного рода трудовой деятельности индивид. Лица, не обладающие подобными признаками, отсеиваются.

Все три способа имеют свои недостатки. Их выбор зависит от конкретной ситуации в организации и основывается на практическом опыте менеджера по персоналу и имеющемся у него статистическом материале по итогам проведенных испытаний.

Первый способ часто нельзя применить из-за отсутствия возможности получить достаточно репрезентативные данные по результатам тестирования респондентов (небольшой объем статистической выборки).

При втором способе часто возникает ситуация, когда отсеиваются хорошие кандидатуры из-за наличия у них одного нежелательного признака, который может быть перекрыт другими характеристиками человека (астенический тип телосложения охранника, как правило, может быть легко компенсирован хорошим владением приемами рукопашного боя). Астенический тип телосложения характеризуется следующими признаками: длинные и тонкие конечности, неразвитые мышцы, узкая грудная клетка и т.п.

Третий способ может актуализировать ситуацию, когда профессионально пригодными могут быть признаны респонденты с нежелательными для работодателя свойствами личности, ибо они параллельно обладают обязательным набором положительных характеристик (например, хорошо подготовленный специалист, по причине плохого здоровья практически лишенный возможности выполнять свои профессиональные обязанности).

### **8.6. Деловая оценка как технология управления персоналом**

Одной из главных кадровых технологий, т.е. совокупности методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений, признается деловая оценка персонала. От подбора персонала и его профессиональной ориентации отличается тем, что позволяет измерить результаты работы, уровень профессиональной компетентности уже принятых на работу сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании.

Деловая оценка, служа инструментом, позволяющим оценивать индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности, выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

Роль оценки в системе кадрового менеджмента заключается в том, что по ее результатам руководство компаний имеет возможность принимать управленческие реше-

ния о поощрениях, продвижении, обучении сотрудников, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании. Оценка в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом: подбор кандидата на вакантную должность; прохождение испытательного срока и выполнение текущей деятельности; обучение сотрудника; перевод в другое структурное подразделение; формирование кадрового резерва; увольнение. Важное значение деловой оценки заключается в том, что она связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Место деловой оценки в системе кадрового менеджмента представлено на рис. 8.1.



*Рис. 8.1. Место деловой оценки в системе кадрового менеджмента*

Таким образом, оценка персонала позволяет:

- определить результаты работы, уровень знаний и навыков персонала компании, степень соответствия занимаемой должности;

- выявить ценность сотрудников не только для подразделения/отдела, но и для компании в целом;
- принимать управленческие решения, связанные со стратегическими задачами компании и процессом внедрения изменений;
- создать основу для ротации кадров, формирования кадрового резерва;
- разработать целенаправленную программу развития персонала, продвижения по карьерной лестнице;
- повысить мотивацию персонала.

### ***Критерии и методы деловой оценки персонала***

Процедура оценки персонала предполагает выработку критериев оценки, под которыми понимаются показатели, представляющие собой наиболее значимые трудовые, поведенческие, личностные характеристики сотрудников, а также характеристики результатов их профессиональной деятельности. Критерий (греч. *criterion* — признак) — это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

Традиционно показатели деловой оценки классифицируют по трем основным категориям:

- *количественные* (оценка деятельности) — понятный, объективный и наиболее часто используемый критерий оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (производительность труда, объем продаж и т.д.);

- *профессионального уровня работника* (оценка квалификации) — в качестве критериев оценки могут выступать квалификация, владение профессиональными знаниями, умениями и навыками, соответствие модели компетенций соответствующей должности. Оценка квалификации зачастую проходит в форме профессионального тестирования и осуществляется на основе специально разработанных вопросников для выявления профессиональной компетентности специалиста, его профессионального опыта, квалификации и т.п.;

- *личностных качеств* (оценка личности) — в качестве критериев оценки выступают индивидуальные особенности работника (коммуникабельность, эмоциональная устойчи-

вость), особенности рабочего поведения. Для оценки личностных качеств работника широко используются психологические тесты, оценочные шкалы, позволяющие оценить личные и деловые качества, основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с требованиями к данной должности.

Одна из важнейших задач при проведении деловой оценки персонала — выбор инструментов оценки тех или иных критериальных показателей. Во многом эти инструменты аналогичны тем, что применяются при подборе персонала и описаны нами выше. Деловая оценка предполагает использование ряда оценочных методик, всю совокупность которых условно можно подразделить на три группы: количественные, качественные, комбинированные.

*Количественные* методы оценки — все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. К их основным характеристикам следует отнести формализацию (использование заранее заданных переменных) и массовость (обусловливается необходимостью статистической обработки показателей). Наиболее распространенным количественным методом считается анкетирование.

*Качественные* методы оценки — методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения, нацеленные на получение информации путем глубокого исследования небольшого по объему материала.

*Комбинированные* методы оценки — широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления конкретных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Кроме того, выделяют методы индивидуальной (для оценки одного конкретного работника) и коллективной оценки (для оценки коллектива и определения значимости каждого сотрудника в коллективе).

К наиболее распространенным методам оценки относятся: собеседование, тестирование, анкетирование, групповая экспертная оценка, метод стандартных оценок, *экзамен, моделирование рабочей ситуации*, матричный метод оценок, деловая игра, рейтинг или метод сравнения, «360°», управление посредством постановки целей, *ассесмент-центр*.

При *методе анкетирования* используется оценочная анкета, представляющая собой определенный набор стандартных вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у оцениваемого сотрудника и отмечает подходящий вариант. Ключевое значение в этом методе оценки качества сотрудника имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить об уровне подготовки оцениваемого работника. К преимуществам данного метода следует отнести относительную простоту в применении.

*Оценочное собеседование* как метод оценки представляет собой получение устной информации от оцениваемого работника по вопросам служебной деятельности.

*Тестирование* заключается в оценке сотрудника по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установлению на этой основе количественных показателей (баллов), определяющих уровень выраженности профессионально значимых качеств. Основные используемые при этом тесты описаны нами выше.

Метод *групповой экспертной оценки* заключается в оценке экспертами сотрудника по выделенным критериям по определенной шкале. По каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств.

При методе *стандартных оценок* руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение оцениваемого периода по стандартной шкале. Данный метод — один из наиболее часто используемых ввиду его простоты, незначительной стоимости и общедоступности. Кроме того, метод стандартных оценок позволяет обеспечить единообразие оценки для всех сотрудников. Вместе с тем данный метод обладает рядом существенных недостатков, среди которых можно выделить высокую степень субъективности (поскольку оценку проводит один человек — руководитель) и односторонность оценки. Эффективность данного метода снижается также за счет того, что стандартная шкала оценки не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что негативно может повлиять на качество проводимой оценки.

Метод *моделирования рабочей ситуации* предполагает, что оцениваемому сотруднику предлагается принять реше-

ние в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Как правило, этот метод используется для интегрированной оценки профессиональных компетенций.

*Матричный метод оценок* подразумевает, что должность, занимаемая оцениваемым сотрудником, представляется в виде таблицы-матрицы, содержащей перечень необходимых профессиональных, деловых, духовно-нравственных и личностных качеств. В нее заносятся показатели оценки качества работника и весовые оценки (значимость), определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности. Качества служащего оцениваются по балльной системе. Весовые оценки устанавливаются по степени важности относительно какого-либо качества, принятого за единицу. Они могут быть целыми или дробными. Используя оценки качеств и весовые оценки, можно с помощью матрицы перевести качественные показатели в количественные, что позволит более объективно оценить оцениваемого работника.

*Деловая игра как метод оценки* заключается в том, что оцениваемым сотрудникам в игровой форме предлагаются различные ситуации, имитирующие реальные, в которых они, исполняя предложенные им роли, проявляют свои деловые, профессиональные и личностные качества. Данный метод используется, прежде всего, для оценки потенциала работника. К его недостаткам следует отнести высокие затраты на организацию и проведение.

Использование *управления посредством постановки целей (МВО)*<sup>1</sup> предполагает определение руководителем совместно с сотрудником ключевых целей работника на конкретный период. По истечении периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Метод управления по целям обладает следующими положительными характеристиками: наличие обратной связи; понимание сотрудниками критериев успешности работы до начала выполнения задач; наличие элементов трансляции стратегии компании. Недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения

---

<sup>1</sup> *Management By Objectives (МВО)* — это метод планирования, предусматривающий определение руководителями и сотрудниками целей (для каждого отдела, проекта и работника), используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

им ключевых задач, что накладывает ограничения на объективность оценки.

Метод 360° предполагает получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов). Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Большая популярность данного метода оценки объясняется его преимуществами: информация поступает от разных источников, что делает этот метод достаточно надежным; обеспечивает объективную всестороннюю оценку; дает возможность осуществить обратную связь. Вместе с тем данный метод не лишен и ряда недостатков, среди которых можно выделить, прежде всего, высокую трудоемкость. Кроме того, с помощью данного метода оцениваются только компетенции, а не результаты, что снижает значимость оценки количественных показателей.

*Комплексным методом оценки персонала (как и его подбора) выступает ассесмент-центр, использующий сбалансированную совокупность оценочных методов: сравнительные и абсолютные методы оценки, профессиональное и психологическое тестирование, оценочное собеседование и другие. Ассесмент-центр направлен не на оценку отдельных компетенций, а на их набор, который считается ключевым для данной группы должностей или компании в целом. Ассесмент центр как комплексный метод оценки обеспечивает наиболее объективную оценку.*

## 8.7. Аттестация как форма оценки персонала

Аттестация (лат. *attestatio* — свидетельство) — процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация персонала как одна из кадровых технологий пришла в современные компании из советского прошлого. Постановлением Совета Министров СССР от 26.07.1973 № 531 аттестация была введена в качестве отдельного блока работы по организации труда служащих в целях повыше-

ния эффективности труда и ответственности руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов. Последние изменения в Постановление вносились в 1986 г., и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу.

Аттестация персонала как периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности работника может носить как обязательный, так и добровольный характер.

Следует отметить, что Трудовой кодекс РФ не содержит требований, обязывающих руководство компаний проводить аттестацию персонала. Однако в ряде других специальных федеральных законов содержатся положения, регулирующие порядок и сроки проведения данной процедуры. Например, Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» устанавливает, что один раз в три года должна проводиться аттестация персонала с целью определения соответствия замещаемой должности.

Кроме того, *обязательная аттестация* персонала установлена специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности, таких как: энергетика, транспортная сфера, опасное производство, образование и т.д.

*Добровольная аттестация* проводится по усмотрению (решению) руководства компании с целью совершенствования системы управления персоналом.

Современные российские компании могут проводить аттестацию как собственными силами, так и с привлечением помощи сторонних организаций.

Внутренняя аттестация проводится непосредственно самим работодателем на основании его локальных нормативных актов.

Независимая аттестация осуществляется третьей стороной на основании локальных нормативных актов работодателя, общедоступных документов (международных стандартов, российских нормативных правовых актов и т.д.).

К основным признакам аттестации следует отнести:

- аттестация всегда следует из трудового правоотношения;
- субъектами аттестации являются работники определенной категории, перечисленные в нормативных правовых актах об аттестации либо в соответствующих локальных нормативных актах;

- аттестация проводится с определенной периодичностью;
- результаты аттестации всегда имеют под собой правовые последствия для аттестуемого работника;
- аттестация осуществляется в специальной организационно-правовой форме.

Вышеперечисленные характеристики позволяют выделить ряд существенных различий между процедурами аттестации и периодической деловой оценкой.

Во-первых, процедура аттестации регулируется законодательством — федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом РФ, в то время как периодическая оценка может регламентироваться только локальным нормативным актом.

Во-вторых, с юридической точки зрения сотруднику не может быть сокращен оклад, он не может быть понижен в должности или уволен на основании результатов, полученных в ходе оценки персонала, это может произойти только по результатам аттестации, так как она обладает официальным статусом.

В-третьих, если периодическая деловая оценка можно осуществляться по мере надобности, то аттестация должна проходить с утвержденной периодичностью.

Можно выделить три основополагающие цели проведения процедуры аттестации:

- *административная* — принятие кадровых решений о повышении, переводе, понижении в должности сотрудников, а также о прекращении трудового договора на объективной и регулярной основе. Для принятия административных решений обычно необходима общая оценка каждого работника, помогающая сравнивать работников друг с другом. Это предполагает оценку различных аспектов профессиональной деятельности работников. В систему оценки включаются не только показатели, отражающие специфику выполняемой работы, оценка часто предполагает учет тех условий, в которых выполняется оцениваемая работа;

- *информационная* — информирование работников об их квалификации, качестве и результатах труда. Аттестация дает работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Такая обратная связь призвана направлять усилия работников в необходимом направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, мотивировать их к улучшению своих рабочих

показателей. Кроме того, аттестация дает возможность получения руководителем объективной информации о трудовом потенциале организации;

- *мотивационная* — повышение заинтересованности работников в результатах своего труда и всей организации, стимулирование работников к более эффективной работе. Одним из основных факторов, снижающих мотивацию работников, считается недостаточная связь оплаты труда и того вклада, который работник вносит в достижение целей организации. Аттестация призвана обеспечить не только более прочную связь рабочих результатов и оплаты труда, но и сделать эту связь более понятной для работников.

Достижение целей аттестации возможно только при соблюдении таких принципов, как:

- *объективность* — независимость результатов оценки от частного мнения или отдельного суждения. Объективность аттестации проявляется в принятии решений аттестационной комиссией большинством голосов, в возможности обжалования решения комиссии;

- *доступность* — понятность процесса и критериев оценки субъектом и объектом оценки;

- *гласность* — широкое ознакомление работников о порядке и методике проведения аттестации;

- *результативность* — обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам аттестации.

Аттестация персонала выполняет ряд функций, всю совокупность которых подразделяют на явные и скрытые. Явные функции аттестации напрямую следуют из преследуемых ею целей. К ним относятся:

- оценка деловых качеств, а также профессиональной пригодности работника к занимаемой им должности;

- контроль результатов труда и способностей сотрудников.

Латентных (скрытых) функций аттестации может быть довольно много. К наиболее значимым их них можно отнести:

- придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;

- углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;

- придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;

- планирование карьеры сотрудников;

- интегрирование полезных коммуникаций между руководителями и подчиненными;
- определение результатов управленческой деятельности и потенциальных возможностей персонала;
- упорядочение работы с персоналом.

Существуют различные основания для классификации аттестации. Так, по срокам проведения различают аттестации, проводимые: один раз в год; один раз в два года, один раз в три года; один раз в пять лет.

В зависимости от периодичности осуществления выделяют:

- регулярная основная аттестация, развернутая с периодичностью один раз в три-пять лет;
- регулярная промежуточная, ориентированная на оценку итогов текущей работы (проводится для руководителей и специалистов один-два раза в год);
- нерегулярная, вызванная неожиданными обстоятельствами (появление вакансии, unplanned направление на учебу, структурные изменения, введение новых условий оплаты труда и т.д.).

По целям проведения можно выделить аттестации:

- на право занятия должности;
- на соответствие занимаемой должности (поручаемой работе);
- на право повышения квалификационной категории.

В зависимости от повода проведения различают: очередную аттестацию, аттестацию по истечении испытательного срока, аттестацию при продвижении по службе и аттестацию при переводе в другое структурное подразделение.

*Очередная аттестация* — обязательна для всех; проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих. Очередная аттестация представляет собой средство планового, периодического контроля служебного соответствия и результативности работы персонала. Основой для данной аттестации служит информация о профессиональной деятельности работника за определенный период и его вкладе в общий труд коллектива. Эта информация накапливается в общем банке данных и может быть использована при последующих аттестациях.

*Аттестация по истечении испытательного срока* проводится в пределах этого срока для проверки соответствия возможностей испытываемого поручаемой работе и выра-

ботки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

*Цель аттестации при продвижении по службе* — выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

*Аттестация при переводе в другое структурное подразделение* необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

### ***Нормативная база проведения аттестации персонала организации***

В Трудовом кодексе РФ об аттестации работников говорится в ряде статей. В ст. 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» определено, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. В ст. 82 содержится положение о том, что при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации.

Трудовой кодекс РФ практически никак не ограничивает круг сотрудников, подлежащих аттестации. Однако другими федеральными нормативными актами определяются категории работников, которые аттестации не подлежат:

- руководители, назначение и освобождение которых производятся вышестоящими органами (для них проводится специальная аттестация в этих органах);
- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком;
- работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации (они подлежат аттестации не ранее чем через год после выхода на работу);
- работники, достигшие пенсионного возраста.

Кроме Трудового кодекса РФ, к нормативной базе проведения аттестации персонала организации можно отнести:

- Постановление Совета Министров СССР от 26.07.1973 № 531 «О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (с изм. и доп. от 21.02.1986 № 256).

- Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (в ред. от 22.10.1979 с изменениями от 14.11.1986).

- Положение о порядке проведения аттестации руководящих, научных, инженерно-технических работников и специалистов научно-исследовательских учреждений, конструкторских, технологических, проектных, изыскательских и других организаций науки. Постановление ГКНТ СССР от 17.02.1986 № 38;

- Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций государственной торговли. Письмо Минторга РСФСР от 07.07.1981 № 0213.

- Об утверждении Основных положений «О порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании». Постановление Минюста России от 23.10.1992 № 27.

- Положение об аттестации врачей, провизоров и других специалистов с высшим образованием в системе здравоохранения Российской Федерации. Приказ Минздравмедпрома России от 16.02.1995 № 33 (по сост. на 28.09.1999).

- Положение об аттестации профессиональных бухгалтеров. Приказ Минфина России от 15.02.1996 № 16-00-26-02, Ассоциация бухгалтеров и аудиторов СНГ 08.02.1996.

- Положение об аттестации федерального государственного служащего, утв. Указом Президента Российской Федерации от 09.03.1996 № 353 (по сост. на 12.11.1999);

- Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений. Приказ Минобразования России от 26.06.2000 № 1908.

- Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. от 02.02.2006);

- Указ Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 01.02.2005 г. № 110.

Кроме вышеперечисленных федеральных нормативных актов, проведение аттестации персонала организации может регулироваться локальными актами. К ним относится доку-

мент, определяющий порядок проведения аттестации и реализацию ее решений, — *Положение об аттестации сотрудников организации*. В нем прописаны единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

Разработка организацией собственного положения призвана детализировать порядок аттестации, определить четкие последствия проведения аттестации для конкретных сотрудников. Внутреннее положение определяет систему аттестации сотрудников с целью определения профессиональной подготовленности и соответствия занимаемым должностям, а также порядок деятельности аттестационной комиссии.

В Положении об аттестации могут быть включены следующие разделы:

- *общие положения* (содержит основные цели и задачи аттестации, категории работников, подлежащих аттестации, и освобожденных от нее);

- *аттестационная комиссия* (определяется порядок образования аттестационной комиссии, а также изменения ее состава, перечисляются функции председателя аттестационной комиссии и порядок его замещения в случае его временного отсутствия, прописывается порядок работы аттестационной комиссии);

- *подготовка к аттестации* (указывается порядок назначения сроков аттестации и утверждения графика ее проведения, определяется порядок представления в аттестационную комиссию отзыва (характеристики) непосредственного руководителя на подлежащего аттестации сотрудника);

- *проведение аттестации* (излагается процедура проведения заседания аттестационной комиссии, порядок принятия решений комиссией);

- *решения, принимаемые по результатам аттестации* (определяется порядок обработки и анализа информации, полученной в результате проведения аттестационных мероприятий, рассмотрены возможные решения, принимаемые по результатам аттестации);

- *хранение документов* (определяется порядок хранения/архивации аттестационных материалов и документов).

Положение об аттестации может содержать различные приложения — формы документов, бланков, необходимых

для работы аттестационной комиссии (например, бланк аттестационного листа, форма отзыва о работе аттестуемого сотрудника, проект протокола заседания аттестационной комиссии).

Положение об аттестации должно пройти обязательное утверждение у руководителя организации. Также с принятым положением об аттестации необходимо в обязательном порядке ознакомить под роспись всех работников организации и каждого вновь принимаемого на работу сотрудника.

### 8.8. Основные этапы и компоненты аттестации

Процесс проведения аттестации традиционно подразделяется на три основных этапа: подготовительный, проведение аттестации, подведение итогов аттестации — и содержит четыре ключевых компонента: приказ о проведении аттестации; отзыв-характеристика; аттестационный лист; решение аттестационной комиссии.

На *подготовительном этапе* определяется цель аттестации, устанавливаются категории работников, подлежащих аттестации, формируются критерии и стандарты оценки персонала, а также информирование трудового коллектива о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

В подготовительный этап входят:

- издание приказа о проведении аттестации;
- создание аттестационной комиссии;
- разработка графика проведения аттестации;
- подготовка инструментария для проведения аттестации.

Перед проведением аттестации руководителю организации следует оформить соответствующий приказ, в котором необходимо указать: сроки и место проведения аттестации персонала; список сотрудников, подлежащих аттестации; состав аттестационной комиссии; основания проведения аттестации (если аттестация внеплановая); регламент оформления результатов аттестации.

В Приказе также указываются обязанности сотрудников, сроки подготовки документов, необходимых для аттестации. Перед аттестацией рекомендуется проверить, на все ли должности в организации составлены должностные инструкции, так как при их отсутствии суд может признать

результаты аттестации недействительными, а последующее увольнение работника — незаконным.

График проведения аттестации должен быть заранее известен работникам, соответственно, следует ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения.

График проведения аттестации утверждает руководитель организации. В нем указываются:

- наименование организации, структурного подразделения, в котором работает работник;
- дата и время проведения аттестации;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает аттестационную комиссию, определяет ее состав. Как правило, в аттестационную комиссию входят 5–6 человек. Персонально в ее состав включаются: заместитель директора по управлению персоналом — председатель комиссии, члены комиссии (руководство подразделений, в которых проводится аттестация сотрудников, также юрист, психолог). Если на предприятии есть профсоюз, его представитель обязательно входит в состав комиссии (ст. 82 ТК РФ). В аттестационную комиссию можно включить и независимых экспертов.

В аттестационную комиссию на каждого аттестуемого сотрудника могут предоставляться специально подготовленные и оформленные соответствующим образом документы:

- аттестационный лист с данными предыдущих аттестаций;
- отзыв-характеристика.

Аттестационные листы готовит секретарь комиссии, а отзывы-характеристики на аттестуемых — их непосредственные начальники.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д.

Унифицированной формы аттестационного листа не существует, поэтому он может быть составлен на общем бланке организации, с соблюдением всех правил. Содержание и форма документа в основном зависит от целей проведения аттестации.

Отзыв составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с заместителем руководителя данной организации, ответственным за проведение аттестации.

Отзыв (характеристика) должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период.

Основной этап — *проведение аттестации*. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок. Вывод о соответствии или несоответствии занимаемой должности аттестационная комиссия может обосновывать только на знании работником вопросов, относящихся к его компетенции (трудовой функции) и, следовательно, занимаемой должности.

Основным документом, содержащим информацию о ходе и результатах аттестации, служит протокол заседания аттестационной комиссии. Его ведет в установленном порядке секретарь комиссии.

В протокол заседания комиссии вносится краткое содержание сообщения аттестуемого о работе по занимаемой должности, заданные ему вопросы и ответы на них. Если проводилось тестирование, в протоколе необходимо указать его результаты и приложить тесты с ответами аттестуемого.

В обязательном порядке в протоколе отражается оценка деятельности аттестуемого и результаты голосования, количество голосов «за» и «против» конкретной оценки работы аттестуемого, а также рекомендации аттестационной комиссии в его адрес.

Надлежаще оформленный протокол подписывают председатель и секретарь аттестационной комиссии. После

их подписи в протокол не допускается вносить дополнения и изменения.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

По итогам аттестации в отношении каждого аттестуемого сотрудника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок;
- не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессионального роста) или о необходимости повышения квалификации.

При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет о проделанной работе. Отчет о работе аттестационной комиссии готовит ее председатель.

Как правило, отчет содержит следующую информацию:

- состав аттестационной комиссии;
- сроки проведения аттестации и даты заседаний аттестационной комиссии;
- количественный и качественный состав работников, прошедших аттестацию;
- список работников, рекомендованных по итогам аттестации для включения в резерв на выдвижение;
- предложения по организации и содержанию обучения работников организации;

- рекомендации по устранению проблем, снижающих отдачу от работы персонала;
- рекомендации по более полному использованию потенциала работников, прошедших аттестацию;
- предложения, направленные на повышение эффективности процедуры аттестации в будущем.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за достигнутые ими успехи.

Таким образом, в соответствии с принятым в организации локальным нормативным актом об аттестации работников аттестационные комиссии могут принять одно из следующих решений:

- сохранить условия трудового договора;
- сохранить условия трудового договора и стимулировать работника;
- сохранить условия трудового договора с возложением на работника дополнительной обязанности — устранить замечания аттестационной комиссии и пройти в течение года со дня вынесения решения повторную аттестацию;
- изменить содержание трудового договора в части трудовой функции работника;
- прекратить трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Заключительный этап — *подведение итогов аттестации*. На данном этапе принимают решения о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию. По окончании аттестации все материалы предоставляются руководителю организации (иному уполномоченному лицу). На основании решения, подготовленного аттестационной комиссией, руководитель издает приказ о мероприятиях по итогам аттестации. Согласно приказу о мероприятиях по итогам аттестации необходимо подготовить приказы по каждому пункту: о переводах, поощрениях и других назначениях. Сроки, в течение которых по итогам аттестации работодатель вправе принять решение о продолжении, изменении или прекращении трудовых отношений с работниками, Трудовым кодексом не установлены.

Сведения о результатах проведенной аттестации необходимо включить в личную карточку сотрудника (унифицированная форма № Т-2).

### ***Возможные ошибки в процессе деловой оценки персонала***

Одной из главных ошибок, допускаемых в процессе оценки персонала, считается отсутствие информации у сотрудников о целях, критериях оценки, возможных последствиях, что зачастую является главной причиной возникновения сопротивления. От того, насколько прозрачна будет процедура для самих сотрудников, от четкости критериев оценки зависит отношение к ней персонала и, следовательно, повышение эффективности проведения этой процедуры.

Эффективность процедуры деловой оценки во многом определяется используемыми оценочными методами. Возможная ошибка — *неграмотное использование оценочных методик*. Так, с помощью *метода 360°* нельзя оценивать профессиональный уровень, а вопросы, задаваемые в рамках оценочного интервью, бывают настолько размытыми, что по ответам невозможно объективно судить о том, насколько человек отвечает или не отвечает конкретному критерию. При подготовке к проведению деловой оценки крайне важным является выбор методов, направленных на выявление требуемых организации оценочных критериев. Кроме того, продуманный подход к выбору методов оценки позволяет решить проблему субъективности. Внедрение в управленческую практику комплексных методов оценки (например, ассесмент-центра) позволяет значительно повысить ее объективность и прозрачность.

Кроме того, часто встречающейся ошибкой остается *отсутствие управленческих решений* по результатам оценки. Только тогда оценка будет восприниматься персоналом как необходимая процедура, способствовать улучшению работы с персоналом, когда возможности карьерного роста, повышения заработной платы будут зависеть от ее результатов. В противном случае оценка превращается в формальный инструмент и ее значение обесценивается.

Рассмотренные выше ошибки можно отнести к так называемым *объективным*. Однако при использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя могут оказывать влияние *субъективные* ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия, т.е. процессом субъективной оценки человека человеком.

*Ошибка центральной тенденции* возникает, если руководитель избегает использовать крайние деления на оценочных шкалах, в результате чего большая часть сотрудников оценивается средним баллом. Зачастую подобная ошибка возникает вследствие отсутствия у оценщика аргументов в пользу выставления крайних оценок либо из-за боязни испортить отношения с оцениваемым сотрудником. По сути, оценщик избегает вынесения суждения, уходя тем самым от принятия решения. В результате возникновения ошибки центральной тенденции эффективность деловой оценки снижается, поскольку она не позволяет определить лучших или худших сотрудников.

*Ошибка снисходительности* приводит к тому, что руководитель завышает оценку, демонстрируя тенденцию всегда давать положительную оценку оцениваемым сотрудникам.

В противоположность ошибке снисходительности *ошибка высокой требовательности* проявляется в выставлении руководителем низких оценок большинству оцениваемых сотрудников.

Одна из наиболее распространенных ошибок — *гало-эффект*, или *эффект ореола*. Руководитель переоценивает однородность личности оцениваемого сотрудника и переносит суждение об одном или нескольких его качеств на оценку всех остальных. Иными словами, ошибка ореола возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Так, руководитель, высоко оценивающий своего подчиненного по какой-то одной шкале рейтингов, может иметь склонность к тому, чтобы так же высоко оценить его и по другим шкалам.

Действие *ошибки контраста* заключается в том, что средний работник получает незаслуженно высокие оценки, если он оценивается после достаточно слабых работников, и, наоборот, низкие — если аттестуется после нескольких сильных.

*Ошибка недавности* характеризуется в проявлении у руководителя тенденции оценивать сотрудника на основании результатов его деятельности непосредственно перед проведением самой оценки, а не за весь период.

Знание возможных ошибок, возникающих в процессе оценочных процедур, понимание механизма их действия позволит добиться более высокого качества деловой оценки

персонала. Однако важно не только понимать истоки появления ошибок, но и знать пути их преодоления.

Одним из подходов к преодолению ошибок оценки выступает совершенствование самой процедуры оценки. Например, использование шкал оценки с комментариями, точно описывающими соответствующие проявления рабочего поведения или рабочие навыки, позволяют уменьшить влияние эффекта ореола, ошибок высокой требовательности, снисходительности и центральной тенденции, поскольку при использовании этих шкал руководителям предлагаются конкретные примеры и образцы поведения, в соответствии с которыми они должны оценить работу подчиненных.

Привлечение к процедуре оценки экспертов (в качестве которых могут выступать как сторонние лица, так и другие работники организации, например работники из других подразделений и служб, с которыми оцениваемому работнику приходится регулярно сотрудничать) может повысить объективность результатов оценки.

Немаловажным остается развитие навыков оценки у руководителей и специалистов по управлению персоналом. Большую помощь в этом могут оказать специальное обучение и тренинги. Ключевым условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценивания, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом.

## Резюме

В современной системе менеджмента организации под подбором персонала, или рекрутингом, принято понимать бизнес-процесс как наиболее важную обязанность менеджеров по персоналу или рекрутеров. Во всем мире и в России в частности подбор персонала — это основная услуга, оказываемая практически всеми кадровыми агентствами. К индивидуальным различиям между людьми относятся: возраст; гендерные параметры; семейный статус; трудовой стаж и свойства личности.

*Профессиональная ориентация* — система мер, направленных на оказание помощи молодежи в выборе профессии или конкретных функциональных обязанностей.

В профессиональную ориентацию входят: профессиональное просвещение — обеспечение потенциальных работников инфор-

мацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях профессиональной карьеры; профессиональное воспитание — формирование у потенциальных работников трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей; профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки; профессиональное развитие личности и поддержка профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

Принято различать хронологический возраст, соответствующий временному периоду развития человека с момента его рождения, и психологический возраст, т.е. временные характеристики его индивидуального развития.

Психологический возраст дает больше полезной информации для оценки особенностей организационного поведения личности, чем хронологический. Как правило, лица с высоким психологическим возрастом обладают меньшей физической выносливостью и гибкостью мышления. В свою очередь, к их явным преимуществам можно причислить: наличие практического опыта и большую стабильность в выполнении трудовых операций. Для них характерна меньшая текучесть кадров и меньшее число прогулов по неуважительным причинам.

*Гендер* — это сложный социокультурный феномен, фиксирующий различия в ролях, поведении, ментальных и эмоциональных характеристиках между мужским и женским началом, бытующие в обществе или конструируемые им. В некотором роде это социальный пол человека.

Традиционные гендерные роли в достаточно заметной степени ограничивают развитие личности и обуславливают тем самым некий уровень социального неравенства.

Как правило, женщины в большей степени ориентируют свое трудовое поведение на удовлетворение групповых потребностей, менее, чем мужчины, ориентированы на достижение успеха и в большей степени стремятся к избеганию неудач в своей трудовой деятельности. По целому ряду как объективных, так и субъективных причин они чаще не выходят на работу, в отдельных случаях приводя к неритмичной работе организации.

*Семейный статус* — оказывает противоречивое влияние на эффективность трудовой деятельности человека. С одной стороны, лица, состоящие в браке, особенно имеющие детей, более мотивированы к получению вознаграждений, что способствует росту интенсивности их труда. Кроме того, они, как правило, меньше подвержены всякого рода заболеваниям и более лояльно относятся к своей организации.

*Профессиональный опыт* также может оказывать двоякое влияние на эффективность трудовой деятельности индивидов. Так,

при его наличии, работник быстрее адаптируется в организации и достигает пика своей эффективности в трудовой деятельности. Однако отсутствие профессионального опыта в отдельных случаях способствует более быстрому освоению новых профессиональных навыков.

*Расовые и этнические различия*, несмотря на противоречивые мнения специалистов в этом вопросе, также оказывают большое влияние на характер трудового поведения человека. Во многом они определяют предрасположенность или не предрасположенность индивидов к определенным трудовым операциям.

*Задатки и способности*, как правило, заметно определяют характер трудового поведения человека. Во многом они являются врожденными характеристиками каждого индивида. Разница между этими двумя понятиями заключается в следующем: *задатки* — это объективные возможности человека научиться чему-либо, а *способности* — уже существующие возможности выполнять какие-либо трудовые операции.

В современной науке до настоящего времени еще не сложилась единая типология личности, позволяющая с помощью четких параметров классифицировать всех индивидов по критериям их трудового поведения на рабочем месте.

Первую и достаточно удачную попытку параметрически описать особенности поведения человека предпринял известный швейцарский психолог и философ *К. Г. Юнг*, сначала подразделявший всех людей на две базовых группы — экстраверты и интроверты. Внутри каждой базовой группы им было выделено еще по четыре подгруппы: мыслительный тип, чувствующий тип, ощущающий тип и интуитивный тип. Таким образом, параметрическое описание личности *К. Г. Юнга* позволяет выделить восемь ее основных типов.

Основным методом измерения диагностических различий между индивидами является *тест*. В организационном поведении к тестам предъявляют целый ряд стандартных требований, направленных на обеспечение высокой эффективности их применения. В первую очередь к ним можно отнести такие показатели, как надежность, валидность, интерпретируемость, практичность и прогностическая ценность.

При подборе профессиональной ориентации персонала в организации всегда возникает дилемма: использовать для этой процедуры стандартные, общепринятые тесты или разработать свои собственные методики. В случае применения стандартных тестов всегда имеется возможность сократить затраты организации на проведение процедуры тестирования и гарантированно обеспечить надежность и валидность полученных на его основе результатов.

Однако многие стандартные методики могут быть уже знакомы респондентам, что не обеспечивает правдивость их ответов

на содержащиеся в них задания. Кроме того, стандартные тесты не учитывают специфику требований конкретной организации к кандидатам на рабочее место.

В свою очередь, разработка собственных тестов — это достаточно дорогостоящая процедура, а полученный при этом продукт не всегда способен гарантированно обеспечить надежность и валидность результатов своего применения.

Функциональные состояния индивида можно свести к фоновой активности его нервной системы, в условиях которой реализуются его поведенческие действия.

Методы диагностики функциональных состояний делятся на две большие группы: психофизиологические и психологические.

В психофизиологическую группу входят: анализ электроэнцефалограмм (ЭЭГ); изучение электромиограмм (ЭМГ); расшифровка электрокардиограмм (ЭКГ); анализ кожно-гальванической реакции (КГР); использование акупунктурной системы Манака, построенной на принципах традиционной восточной медицины и оценке прочих биохимических реакций (уровень адреналина в крови, частота дыхания, частота пульса и др.).

Психологические методы оценки функциональных состояний в основном базируются на тестовых заданиях. Наиболее простой и достаточно информативный тест в этой области — «Методика диагностики оперативной оценки самочувствия, активности и настроения (САН)».

В организационном поведении, как правило, выделяются три стандартных этапа подбора персонала: формирование целевых признаков; выбор прогностических признаков и построение модели отбора.

*Целевыми* принято называть признаки, обеспечивающие успешность трудовой деятельности персонала. Известны три стандартных способа их определения: априорный; на основе анализа корреляции свойств личности с практическими результатами ее трудовой деятельности, на базе функционального анализа профессиональной деятельности.

Прогностическими признаками называются показатели, используемые для оценки эволюции целевых признаков работника. Как правило, здесь достаточно сложно использовать какие-либо простые алгоритмы расчетов, и все базируется на опыте и интуиции менеджера по персоналу.

Построение модели отбора — это процедура ранжирования респондентов по степени их профессиональной пригодности. Она может проводиться тремя способами.

Используются хорошо известные методы множественной регрессии. С их помощью рассчитывается модель связи пока-

зателей качества трудовой деятельности со значениями целевых признаков индивидов.

Достаточно часто вводятся определенные ограничения по отдельным свойствам личности. При их наличии кандидатура респондента заведомо считается непригодной.

Можно пойти и по пути, прямо противоположному предыдущему, и ввести критерии, которым должен отвечать профессионально пригодный к выполнению определенного рода трудовой деятельности индивид. Лица, не обладающие подобными признаками, отсеиваются.

Все три способа имеют преимущества и недостатки. Их выбор зависит от конкретной ситуации в организации и основывается на практическом опыте менеджера по персоналу и имеющемся у него статистическом материале по итогам проведенных испытаний.

В современных экономических условиях эффективность использования кадровых ресурсов рассматривается как основной резерв повышения эффективности работы организации. Персонал — главное конкурентное преимущество любой компании. Важным инструментом управления персоналом в настоящее время стала систематическая, продуманная деловая оценка. Ее правильная реализация содействует решению производственных задач, ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия.

Оценке подвергаются не только потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей.

Эффективность деловой оценки во многом обеспечивается применением тех методов оценки, которые направлены на определение выделенных критериев и показателей. В настоящее время разработаны самые разнообразные оценочные процедуры, каждая из которых имеет преимущества и недостатки.

Выбор методов и форм деловой оценки персонала для каждой конкретной организации представляется уникальной задачей. Решить ее можно только внутри самого предприятия (при необходимости с привлечением профессиональных, т.е. внешних консультантов).

К традиционным формам оценки относится аттестация персонала, которая должна представлять собой четко разработанную систему и являться непрерывным процессом. Аттестационные мероприятия должны проводиться на качественном уровне и войти в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**8.1. Временные характеристики развития человека принято называть:**

- а) физиологическим возрастом;
- б) психологическим возрастом;
- в) хронологическим возрастом;
- г) гендером;
- д) стадиями зрелости.

**8.2. Возможность человека научиться чему-либо называется:**

- а) креативностью;
- б) инновационностью;
- в) способностями;
- г) интеллектом;
- д) задатками.

**8.3. Наибольшего успеха в таких сферах трудовой деятельности, как политика и биржевое дело, чаще всего добиваются:**

- а) экстраверты интуитивные;
- б) интроверты интуитивные;
- в) экстраверты мыслящие;
- г) интроверты мыслящие;
- д) интроверты ощущающие.

**8.4. Нарушение процедуры тестирования — это:**

- а) ненадежность;
- б) промах;
- в) невалидность;
- г) ошибка;
- д) сбой.

**8.5. Признаки, обеспечивающие успешность трудовой деятельности, называются:**

- а) целевыми;
- б) базовыми;
- в) прогностическими;
- г) диагностическими;
- д) стратегическими.

**8.6. Аттестация персонала — это:**

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы;
- г) установление функциональной роли работника;

д) приспособление работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде.

**8.7. К показателю оценки деятельности относится:**

- а) квалификация работников;
- б) объем продаж;
- в) коммуникабельность;
- г) дисциплина;
- д) эмоциональная устойчивость.

**8.8. Отличительной особенностью метода 360° является:**

- а) оцениваемому сотруднику в игровой форме предлагаются различные ситуации;
- б) в процессе оценки руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника по стандартной шкале;
- в) сотрудник оценивается по результатам выполнения ключевых показателей эффективности;
- г) оценка проводится на основе принятия сотрудником решения в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места;
- д) оценка производится по заданным критериям теми людьми, с которыми работает сотрудник.

**8.9. Явная функция аттестации — это:**

- а) придание веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) оценка деловых качеств сотрудника;
- в) планирование карьеры сотрудника;
- г) упорядочение работы с персоналом;
- д) углубление знакомства с подчиненными.

**8.10. Какая из перечисленных характеристик не относится к аттестации:**

- а) всегда следует из трудового правоотношения;
- б) осуществляется в специальной организационно-правовой форме;
- в) регулируется только локальными актами организации;
- г) проводится с определенной периодичностью;
- д) результаты всегда имеют под собой определенные правовые последствия для работника.

## Вопросы для обсуждения

1. Что важнее для эффективного выполнения работы: функциональное состояние индивида или соответствие свойств его личности требованиям трудового процесса?
2. Должна ли существовать связь между периодической деловой оценкой персонала и изменением заработной платы?
3. Какая процедура является предпочтительной для современных российских компаний — периодическая деловая оценка или аттестация?

## **Глава 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Мы можем казаться значительными, занимая положение, которое ниже наших достоинств, но мы нередко кажемся ничтожными, занимая положение, слишком для нас высокое.

*Ф. де Ларошфуко*

### **Развиваемые компетенции:**

- 1) уяснить различия подготовки, переподготовки и повышения квалификации и их особенности;
- 2) иметь представление о процессе обучения и специфике определения потребностей в нем;
- 3) выбрать подходящие формы и методы обучения персонала для вашей организации.

### **9.1. Значение обучения персонала организации, его сущность и виды**

В современных условиях высококвалифицированные кадры рассматриваются как важное конкурентное преимущество, которое можно использовать в течение длительного времени и которое не могут оперативно «скопировать» другие компании. Фирма способна повысить свою эффективность, если работники понимают ее миссию, цели развития и стратегию. Это объясняется тем, что повышается причастность персонала к реализации задач компании и растет мотивация, а отдельные сотрудники прикладывают усилия к достижению одних и тех же целей. Систематическое обучение работников позволяет наиболее полно раскрыть их возможности. В настоящее время фирмы стремятся осу-

ществлять не просто традиционную подготовку и переподготовку сотрудников, а их обучение и развитие, отвечающие потребностям бизнеса.

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них систему ценностей и установок, соответствующую сегодняшним реалиям и поддерживающую рыночную организационную стратегию.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими факторами.

*Во-первых*, обучение персонала служит важнейшим средством достижения стратегических целей организации. Эффективная работа компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы на всех уровнях организации. Главные препятствия, мешающие достижению более высоких рабочих результатов, — не только недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала, но также старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть только при условии разработки и практической реализации новой политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников.

*Во-вторых*, обучение — важнейшее средство повышения ценности человеческих ресурсов организации. Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую, считая, что без обучения можно с легкостью обойтись, если, скажем, принимать на работу специалистов, уже обладающих необходимой квалификацией. Однако рано или поздно руководству любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации требуются яркие таланты и свежие идеи, способные

обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать денежные средства в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают в два-три раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач.

*В-третьих*, без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Семь десятилетий плановой экономики создали в России такую ситуацию, когда практически всех руководителей, специалистов и рядовых работников необходимо было учить основам рыночной экономики. Прежде все решения о том, какую продукцию производить, в каких объемах, куда продавать и по какой цене, принимались Госпланом СССР, теперь же все предприятия поставлены перед необходимостью принимать решения самостоятельно. От их качества зависит не только судьба отдельных предприятий, но и судьба целых городов, если предприятие является градообразующим.

Рынок сегодня не знает жалости. Ему нет дела до высочайшего качества работы той или иной категории работников или высочайшей производительности отдельно взятого штамповочного или любого другого цеха. Рынок требует, чтобы вся компания работала эффективно. Рынок диктует необходимость своевременно и качественно удовлетворять постоянно изменяющиеся запросы потребителей.

Рассматривая процесс организационных изменений, эксперты часто указывают на то, что существенным препятствием на их пути часто становится не отсутствие необ-

ходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление собственного персонала. Сопротивление может быть вызвано целым рядом причин, среди которых наиболее распространены следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- недостаточная заинтересованность в изменениях.

Даже беглый взгляд на приведенный перечень возможных причин сопротивления персонала процессу организационных изменений показывает, что без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны работников. Хорошо организованное, тщательно продуманное и вовремя проведенное обучение способно преодолеть силы торможения и обеспечить успех проводимых изменений.

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Цель обучения — получение образования. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на общее и профессиональное.

*Общее образование* можно получить в школах, лицеях, интернатах и др. *Профессиональное образование* предоставляют профессиональные технические училища, техникумы, колледжи, университеты, академии, институты, а также школы бизнеса, центры образования и др.

Образование должно осуществляться непрерывно.

*Непрерывное образование* — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий, и стимулирование постоянного самообразования.

Существует три концепции обучения.

*Концепция специализированного обучения*, ориентированная на сегодняшний день или ближайшее будущее, имеющая отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

*Концепция многопрофильного обучения* — эффективна с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

*Концепция обучения, ориентированного на личность*, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, склонному к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога и т.п.

Таким образом, к предмету обучения относятся:

- *знания*, т.е. теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- *умения*, т.е. способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- *навыки* — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.

В соответствии с определением обучения персонала и его сущности обучение можно разделить на три вида: подготовка; переподготовка и повышение квалификации.

## **9.2. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров**

*Подготовка кадров* осуществляется на нескольких уровнях: в средних, среднеспециальных, высших учебных заведениях и на производстве. Так, первоначальную подготовку работники организации получают в различных учебных

заведениях. Руководители, специалисты и служащие, как правило, оканчивают высшие учебные заведения, колледжи. Подготовка таких кадров осуществляется на основе утвержденных государственных стандартов. Так, государственный образовательный стандарт — директивный документ, в соответствии с которым осуществляется учебно-воспитательный процесс в вузах.

Подготовка квалифицированных рабочих проводится в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах, а в последнее время чаще всего — непосредственно на производстве.

Система подготовки на производстве должна учитывать как интересы организации в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку. Тем не менее нельзя забывать пословицу «Скупой платит дважды», имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку. Важные задачи управления персоналом на предприятии — правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров.

Еще одна значимая задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Следует четко представлять структуру необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, требованиям к теоретической и практической части обучения; наличию на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала и, конечно, по финансовым возможностям предприятия для подготовки кадров в специализированных учебных заведениях.

Подготовка рабочих состоит не только из производственного обучения, но и из изучения теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3–6 месяцев

в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему соответствующего тарифного разряда.

Как правило, подготовка кадров на производстве осуществляется методами профессионального обучения, которые будут рассмотрены в данной главе позже.

Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, — на других. Оказание платных услуг одним предприятием другим начиналось с предприятий-производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий — заказчиков этой новой техники.

В настоящее время процесс подготовки кадров часто осуществляется в условиях договорных отношений и определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. При заключении ученического договора оговариваются обязанности каждой из сторон:

- *предприятия* — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом учитываются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;

- *работника* — в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку (переподготовку).

Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров. В настоящее время с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, целесообразно иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли. Отметим, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не будет столь очевиден и может быть оценен со временем. Поэтому часто организации вынуждены довольство-

ваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

*Переподготовка кадров* направлена на освоение рабочими новой профессии. С точки зрения процесса обучения разницы между подготовкой и переподготовкой нет. Переподготовка может осуществляться как на предприятии, так и силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение — увольнение с предприятия). Среди особенностей процесса переподготовки кадров непосредственно на предприятии выделяются следующие:

- необходимость в переподготовке вызывается процессами высвобождения работников и их плановое продвижение, внутрифирменная текучесть кадров (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.);

- переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением работников, а основная ее форма — это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости;

- в контингент обучающихся, охватываемых переподготовкой, входят рабочие среднего и старшего возраста, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Как правило, «багаж» знаний таких обучающихся находится на низком уровне среднего общего образования и отличается давностью лет его получения.

Процесс переподготовки работников обеспечивается:

- определением масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;

- выбором форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;

- проведением социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбором рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требу-

ется обучить рабочих. Переподготовка должна быть ориентирована на конкретное рабочее место и работника, который планирует его занять.

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависят комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку. Объем обучения и конкретизация его форм, как и в случае первичной подготовки, зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями.

Как правило, переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования служат специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории. При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (оплата педагогов, учебные расходы, материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников на период обучения.

*Повышение квалификации* кадров, как и приобретение знаний, навыков и умений, — результат самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации заключается в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно те знания, которые им прежде всего необходимы для их деятельности.

Сигналом к повышению квалификации различных категорий сотрудников служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ и, как следствие, появление брака на производстве, назревание необходимости обеспечения быстрой реализации новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы).

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации работников, построенная на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью предоставить комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь работнику овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации.

Количество ступеней обучения в разных отраслях промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или специальности. Обучение осуществляется по единым для каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации должно быть организовано таким образом, чтобы результатом от этого стал более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда и других составляющих из того, что будет перекрывать издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используются не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им собственной квалификации.

Повышение квалификации будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда

работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Работа по повышению квалификации — составная часть подготовки кадрового резерва, потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Все рассмотренные виды обучения имеют общий процесс организации, который проходит несколько этапов.

### 9.3. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем

*Обучение* — это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей. Его также называют *развитием человеческих ресурсов*. Обучение используется для улучшения выполнения обязанностей сотрудниками на занимаемых ими позициях в настоящий момент, подготовки работников к тем позициям, на которые они, вероятно, будут выдвинуты в будущем, и ответа на изменения на рабочем месте, связанные, например, с новыми технологиями и системами, интернационализацией, глобальной конкуренцией и потребностями в большей ориентации на обслуживание. Обучение охватывает всех работников на всех уровнях организации, от рабочих в цехе (отделе) до руководителей, включает области от специфических технических навыков до сложных социальных и познавательных навыков.

Обучение представляет собой важнейшее звено системы управления персоналом; оно должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивать максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Отметим, что на этапе отбора новых сотрудников организация выявляет работников, нуждающихся в обучении. Часто при проведении интервью или тестирования выясняются не только сильные, но и слабые стороны новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению квалификации новых сотрудников.

Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников. Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но и могут, и хотят учиться.

Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в организации.

Обучение персонала в современных организациях представляет собой непрерывный процесс, состоящий из нескольких последовательных этапов. Каждый этап — это отдельное мероприятие, которое разрабатывает и обосновывает служба по управлению персоналом либо специальное структурное подразделение:

- определение потребности в обучении;
- распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение;
- разработка учебных планов;
- обоснование и оценка плана обучения;
- разработка учебных программ;
- собственно обучение;
- контроль за обучением.

Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (обучающихся). Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации. К основным целям обучения относятся:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
- приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;

- формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
- информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

*Цели обучения* могут существенно варьироваться в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое положение предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

Распространенная ошибка, допускаемая многими компаниями при составлении программ обучения, — проведение обучения по популярным в данный момент программам, но не связанным напрямую с работой и целями организации, и не отвечающим напрямую целям обучения. Участие в таких программах скорее приобретает форму отвлечения от работы и отдыха сотрудников организации. Еще одна распространенная ошибка заключается в том, что при определении целей обучения забывают, что оно имеет не только практическое, но и символическое значение. Обучение несет в себе информацию о том, как организация относится к своим человеческим ресурсам и как готова использовать их потенциал.

После того как цели обучения определены, оценивают *потребность в обучении*. Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для выяснения того, какие формы и методы обучения в наибольшей степени отвечают интересам компании. Этот анализ должен следовать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Если же такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала осуществляется неорганизованно и хаотично.

Невнимание к работе по выявлению потребности в обучении работников создает серьезные проблемы для организации: она вынуждена оплачивать обучение, в котором может не быть необходимости, отвлекает сотрудников от основной работы, а в результате, вместо повышения отдачи от работников после завершения учебной программы, рискует получить снижение интереса к обучению и повышению квалификации, нежелание заботиться о своем профессиональном росте.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы и (или) интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, наилучшим образом способствующие достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена методами, приведенными ниже.

*Оценка информации о работниках*, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

*Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация)*. В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека.

*Анализ долгосрочных и краткосрочных планов* организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки.

*Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе*. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

*Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.* Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников. К сожалению, многие работники, направленные на обучение, часто узнают о том, чему они будут учиться, лишь в аудитории. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

*Индивидуальные заявки и предложения работников.* Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

*Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.* В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

*Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.* Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения.

*Опросы работников.* Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков, позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

Целесообразно поводить социологические опросы среди работников и после обучения, спустя определенное время с целью получения их оценки срока обучения и использованной формы обучения. Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимися квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или

только навыков). Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

*Изучение опыта других организаций.* Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает существенные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

После определения потребностей в том или ином виде обучения необходимо выбрать форму обучения и методы, которыми будут обучать персонал.

#### **9.4. Формы и методы обучения персонала**

Следует различать *внутренние* и *внешние* формы обучения персонала. Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компании гораздо лучше контролируют содержание и формат собственных программ. В случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги собственными силами.

Кроме того, если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании позволяет обучающимся установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе после обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руко-

водство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

В настоящее время, кроме традиционных форм обучения, специалисты выделяют модульное, дистанционное и мультимедийное обучение. Существуют различные варианты совместного применения этих форм обучения.

Понятие «модуль» означает отдельную, относительно самостоятельную часть какой-либо системы. Модульная форма обучения предполагает создание учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных тематических модулей. Это позволяет новичку включиться в учебный процесс на любом его этапе, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях.

В ряде случаев модульный принцип применяется и при дистанционном обучении. Это предполагает построение программы, состоящей из отдельных модулей, которые слушатель может выбрать по своему усмотрению. Достоинства этой формы обучения: гибкость, мобильность, ориентация на индивидуальные запросы слушателей. Чтобы обеспечить рентабельность модульного обучения, необходимо осуществлять постоянные массовые наборы слушателей, а это не всегда возможно. Такая проблема не возникает, если модульное обучение применяют совместно с дистанционным. Модульное обучение широко применяется при организации обучения востребованным на рынке труда массовым профессиям (водитель, повар, кондитер и т.д.).

*Дистанционный* — значит совершаемый на расстоянии. Дистанционное обучение предполагает использование современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии, без непосредственного личного контакта учащегося с преподавателем. Подобное обучение имеет ряд достоинств: широкий диапазон выбора учебного заведения и высококвалифицированных преподавателей, высокая степень доступности образовательных услуг, повышение их качества (достигаемое за счет индивидуализации). Кроме того, процесс обучения «не привязан» к конкретному месту

и времени, т.е. учащийся и преподаватель самостоятельно организуют свои занятия. Практика показывает: компания, проводящая дистанционное обучение своего персонала, серьезно экономит. Ведь в этом случае в учебный процесс можно вовлечь больше сотрудников, независимо от того, насколько они удалены от центрального офиса; обучение осуществляется на рабочем месте — работники меньше отрываются от своих непосредственных обязанностей, а учебный процесс можно контролировать. Дистанционное обучение чаще всего используют крупные фирмы.

Безусловно, у дистанционного обучения есть ряд недостатков. Чтобы организовать его, требуется техническое оснащение. Контакт учащихся с преподавателем — виртуальный, что ограничивает возможность получения полноценной обратной связи и корректировки учебного процесса. К тому же преподаватель не имеет возможности контролировать самостоятельность выполнения работы, не может быть уверен в том, что материал понят правильно, а умения формируются в требуемом русле. Общение участников учебного процесса между собой и с преподавателем проходит лишь на информационном, интеллектуальном уровне. Дистанционная форма ограничивает возможности обучения поведенческим и некоторым профессиональным навыкам, требующим эмоционального и личного контакта с преподавателем и другими студентами. Для того чтобы завершить дистанционный курс, учащимся необходима высокая самомотивация к обучению, так как дополнительные мотивирующие внешние факторы воздействуют на них не в полной мере.

*Мультимедийное обучение* предполагает наличие специально оснащенного компьютерного класса (при групповом обучении) либо ПК и мультимедийных образовательных программ. С одной стороны, организация мультимедийного обучения требует определенных финансовых затрат, с другой — экономит на оплате труда преподавателей.

Мультимедийное обучение позволяет осваивать учебный материал в индивидуальном, удобном для учащегося темпе. Обучающийся может прослушать учебный материал несколько раз или остановить его воспроизведение, чтобы подумать, законспектировать что-либо. Однако создать универсальные мультимедийные программы по определенному профессиональному направлению сложно, так как уровень базовой подготовки потенциальных слушателей может быть очень разным.

Все методы обучения можно разделить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

К *традиционным методам* относятся: лекции, семинары, видеообучение — это методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

*Лекции* используются, когда за короткое время необходимо передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Это может быть информация о продуктах для менеджеров по продажам, теория управления для менеджеров, финансовые и юридические знания. Современные лекции отличаются по форме от тех, которые раньше читались в институтах. Сейчас принято использовать интерактивные формы — проводить групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагать к решению *бизнес-кейсы*. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов — демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

*Семинары* предполагают большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет. Есть спрос и, естественно, предложение на очень узкие профессиональные вопросы.

*Видеообучение* представляет собой просмотр фильмов, действия которых представлены в форме отдельных эпизодов (фрагментов). После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаем-

мым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного (теоретическая врезка).

К *методам активного обучения*, т.е. методам, уделяющим большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, относятся:

- тренинги;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- поведенческое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод.

Под *тренингами* понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков. В ходе проживания и моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе.

*Групповые обсуждения* представляет собой групповую дискуссию по заданной теме. Они позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала.

*Деловые игры* — это такой метод обучения, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход игры.

*Ролевая игра*, т.е. анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения. Групповая игра предполагает формирование мастерства в решении производственных задач, развитие способности к совместной работе.

*Поведенческое моделирование* — это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения. Типичным примером поведенческого моделирования служит ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиен-

том. После этого новичкам предоставляется возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

*Разбор практических ситуаций* — анализ, направленный на последующее принятие решения по реальной или условной практической ситуации. Главным образом, этот метод ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения.

При использовании *баскет-метода* обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определенные действия.

К методам профессионального обучения относятся следующие методы *обучения на рабочем месте*:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- стажировки;
- ротация кадров;
- использование работников в качестве ассистентов;
- подготовка в проектных группах.

Эта группа методов используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

К достоинствам этой группы методов относятся:

- гибкость, т.е. содержание и время обучения могут быть адаптированы к возможностям организации, отдельных групп персонала;
- адаптивность, т.е. в процессе обучения используется реальное оборудование, имеющееся в данной организации;
- эффективность в случае необходимости однопрофильного обучения достаточно больших контингентов работников, при наличии требуемых для этого средств, экспертов и преподавателей;
- 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.

Наряду с указанными достоинствами можно выделить ряд существенных недостатков. Дело в том, что в процессе

обучения имеет место контакт только с сотрудниками данной организации. Это, во-первых, затрудняет честное и открытое обсуждение некоторых вопросов, что могло бы способствовать решению функциональных проблем в организации, во-вторых, не позволяет получить новые импульсы к работе из-за отсутствия обмена опытом с сотрудниками других организаций. Кроме того, возможно злоупотребление со стороны руководства организации, когда обучающиеся отзываются с учебных занятий простым уведомлением в связи с производственной необходимостью.

*Производственный инструктаж* предполагает ознакомление работника с новыми для него условиями трудовой деятельности: освоение рабочего места, адаптацию, овладение необходимыми знаниями. Инструктаж проводится как разъяснение и демонстрация на рабочем месте приемов работы специально подготовленным инструктором или сотрудником, давно выполняющим данные функции. Это недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков.

Сущность метода *наставничества* заключается в том, что неопытный работник учится на примере наставника, развивает свои профессиональные навыки, компетентность и, наконец, познает житейскую мудрость. Система наставничества была широко распространена в советское время. В настоящий момент она начинает возрождаться и применяется в обучении как рабочих, так и руководящего состава. Наставничество способствует повышению квалификации и успешной адаптации тех, кто был принят в компанию недавно. Исследования показывают, что наставничество может повысить эффективность социализации новых сотрудников в коллективе и снизить количество увольнений в первый месяц после завершения испытательного срока, что приносит фирме определенную выгоду. Особенно острая потребность в наставничестве возникает в период проведения изменений, касающихся технологии работы и стратегии.

*Стажировка* предполагает приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

*Ротация кадров* способствует получению опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника. Внутрикorporативные перемещения позволяют получить более детальное представление о производствен-

ном процессе, целях и задачах различных подразделений, их вкладе в общие результаты компании.

Благодаря ротации у работников появляется возможность самостоятельно учиться и устанавливать новые социальные контакты, а это положительно влияет на их мотивацию. Однако не стоит забывать, что перемещение сотрудника на другое рабочее место чревато высокими издержками, вызванными снижением производительности труда.

*Использование работников в качестве ассистентов* основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося.

*Подготовка в проектных группах* используется, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи.

Какие ни были бы выбраны формы и методы обучения персонала, необходимо помнить, что для эффективного обучения должны соблюдаться следующие принципы.

- *Актуальность.* Предлагаемая информация и учебные действия должны иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни обучающихся, так как взрослые работники плохо воспринимают абстрактные темы.

- *Активность восприятия.* Обучающиеся должны быть активными в процессе обучения.

- *Мотивированность к обучению.* К факторам, способствующим подобной мотивированности, относятся убежденность обучающегося в важности содержания обучения, в его значимости для профессиональной деятельности, уверенность в своих способностях усвоить учебный материал, а также благоприятная обстановка во время обучения.

- *Повторение,* которое помогает новому знанию закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

- *Обратная связь в процессе обучения.* Обучающихся необходимо постоянно информировать об их успехах, с тем чтобы они могли корректировать свое поведение для достижения ожидаемых результатов.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высо-

кого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

## Резюме

Обучение — это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей.

Ученые выделяют также виды обучения, различающиеся целенаправленностью и значением обучения. Это:

- *подготовка кадров* — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения;

- *повышение квалификации кадров* — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

- *переподготовка кадров* — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Для того чтобы обучение было эффективным, необходимо проводить оценку потребностей в обучении персонала. Среди способов определения потребностей известны такие, как оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.); ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация); анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации; наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе; сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений; индивидуальные заявки и предложения работников; организация работы с кадровым резервом и работа

по планированию карьеры; опросы работников; изучение опыта других организаций и др.

Все виды обучения осуществляются в различных формах и посредством различных методов. Среди форм выделяют традиционные и современные формы обучения.

- *Внутреннее обучение* — это обучение, проводимое внутри компании, ее силами.

- *Внешнее обучение* — это обучение, которое осуществляется силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

- *Модульная форма* обучения.

- Форма *дистанционного* обучения.

- Форма *мультимедийного* обучения.

Выделяют традиционные методы обучения, методы активного обучения и методы обучения на рабочем месте. К традиционным относят: лекции, семинары, видеообучение — это методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

К методам активного обучения, т.е. методам, уделяющим большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, относятся: тренинги, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, разбор практических ситуаций, баскет-метод.

Методами обучения на рабочем месте считаются следующие методы: производственный инструктаж, наставничество, стажировки, ротация кадров, использование работников в качестве ассистентов, подготовка в проектных группах. Эта группа методов реализуется для овладения необходимыми навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

В каком бы виде ни осуществлялось обучение персонала, будь то подготовка, переподготовка или повышение квалификации, оно призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**9.1. Причиной сопротивления к обучению со стороны работников может стать:**

- а) недоверие к руководству, старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников, страх перед новым;
- б) низкая оплата труда;
- в) дальность проживания от места обучения;
- г) не обеспечение форменной одеждой;
- д) плохие условия труда.

**9.2. По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала — это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс:**

- а) овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.;
- б) труда;
- в) отдыха;
- г) обучения новой профессии;
- д) изучения теории и практики.

**9.3. Планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения, — это:**

- а) подготовка;
- б) стажировка;
- в) переподготовка;
- г) повышение квалификации;
- д) дистанционное обучение.

**9.4. Между какими субъектами обычно заключается ученический договор:**

- а) учебное заведение — работодатель;
- б) работодатель — работник;
- в) преподаватель — работник;
- г) работник — работник;
- д) учебное заведение — работодатель — работник.

**9.5. Переподготовка кадров осуществляется:**

- а) для обучения работников новым методам работы;
- б) получения знаний и навыков в связи с освоением работником новой профессии;
- в) повышения уровня знаний работников в уже освоенной области;

- г) повышения уровня заработной платы;
- д) улучшения психологического климата в коллективе.

**9.6. Тезис обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности определяет:**

- а) подготовку;
- б) переподготовку;
- в) повышение квалификации;
- г) стажировку;
- д) дистанционное обучение.

**9.7. Тренинги — такое обучение, в котором:**

- а) преподаются объемные теоретические блоки материала;
- б) теоретическая и практическая части сбалансированы;
- в) практические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется теоретической отработке знаний и навыков;
- г) преподается только одна практика;
- д) теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков.

**9.8. К методам обучения на рабочем месте не относится:**

- а) наставничество;
- б) ротация кадров;
- в) стажировки;
- г) производственный инструктаж;
- д) деловые игры.

**9.9. Поведенческое моделирование — это:**

- а) изучение теории организационного поведения;
- б) создание ситуации, в которой ученик должен продемонстрировать модель своего поведения;
- в) перемещение сотрудника на другую должность в целях получения новых навыков;
- г) изучение психологического климата в организации;
- д) анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения.

**9.10. Правильный порядок этапов построения процесса обучения:**

- а) определение потребности в обучении — разработка учебных планов — обоснование и оценка плана обучения — разработка учебных программ — распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение — контроль за обучением — собственно обучение;
- б) разработка учебных планов — определение потребности в обучении — обоснование и оценка плана обучения — разработ-

ка учебных программ — распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение — собственно обучение — контроль за обучением;

в) определение потребности в обучении — распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение — разработка учебных планов — обоснование и оценка плана обучения — разработка учебных программ — контроль за обучением — собственно обучение;

г) определение потребности в обучении — распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение — разработка учебных планов — обоснование и оценка плана обучения — разработка учебных программ — собственно обучение — контроль за обучением;

д) определение потребности в обучении — разработка учебных программ — разработка учебных планов — распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение — собственно обучение — контроль за обучением.

### Вопросы для обсуждения

1. В каких ситуациях встает вопрос о необходимости того или иного вида обучения персонала организации?
2. В чем разница между подготовкой и переподготовкой кадров? Что общего у данных видов обучения?
3. Какие формы и методы обучения целесообразно выбрать для осуществления повышения квалификации кадров?

## **Глава 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

Какой бы ни была ваша цель, вы сможете ее достигнуть, если только захотите потрудиться.

*О. Уинфр*

### **Развиваемые компетенции:**

- 1) понять механизм мотивации трудовой деятельности персонала;
- 2) узнать основные этапы эволюции взглядов менеджеров на процесс мотивации трудовой деятельности и использовать на практике основные достижения классических теорий мотивации;
- 3) понять принципы проектирования эффективных систем материального стимулирования трудовой деятельности персонала;
- 4) уяснить набор факторов, изменяющих силу действия любой группы мотивов трудового поведения персонала;
- 5) усвоить особенности влияния на поведение персонала ситуационных моментов реализации мотивов трудового поведения.

### **10.1. Понятие о мотивации трудового поведения персонала и понятийном аппарате мотивации**

Понятие «мотивация» употребляется в управлении персоналом в двух основных вариантах. Одни специалисты интерпретируют его как комплекс мотивов, определяющих состояние личности — ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

Другие специалисты под мотивацией понимают создание системы стимулов, ориентирующих персонал на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивация — ведущий фактор, условие или способ воздействия на человека в системе управления его трудовым поведением. Ее сознательное использование менеджером может как повысить эффективность функционирования и развития любой организации, так и вызвать, если мотивация используется неправильно, мощное противодействие ее существенно важным интересам со стороны персонала организации.

Есть вероятность возникновения и такой ситуации, когда воздействие на персонал с целью мотивировать его к трудовой деятельности не вызывает никаких побуждений в работнике и сводит эффективность затрат на выполнение этой функции менеджмента к нулю.

Следует четко различать разницу между понятиями «мотивация» и «мотивировка». Под последним следует понимать рациональное объяснение человеком причин собственных поступков, что часто является способом маскировки истинных факторов, определяющих его поведение.

Часто непонимание менеджером по персоналу различий между понятиями «мотивация» и «мотивировка» приводит его к неадекватным действиям в системе управления персоналом организации. Особенно это касается конфликтных ситуаций, например, работник скрывает элементарное нежелание эффективно выполнять возложенные обязанности, представляя в качестве причин сбой в программном обеспечении, свое плохое самочувствие и т.п.

Ключевым понятием теории мотивации считается *потребность*, т.е. осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени. Выделяют *первичные потребности* — физиологические нужды организма и *вторичные* — необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер.

Именно объективное наличие в системе мотивации труда вторичных потребностей значительно усложняет

процесс управления персоналом в любой организации. Причины этого лежат в большом разнообразии вторичных потребностей и часто возникающем у индивида желании скрыть их от окружающих или замаскировать ложными действиями. Кроме того, если первичные потребности человека развиваются достаточно медленно, то вторичные — весьма динамичны во времени. Многие из них повышаются по мере взросления индивида. Особенно это относится к таким явлениям, как самоуважение, чувство долга, самоутверждение и др.

Анализ реальных потребностей работников организации в целях использования полученных данных в системе мотивации труда еще более осложняется тем обстоятельством, что, как правило, все они действуют одновременно и часто очень сложно предсказать характер получаемой в результате их взаимодействия *результатирующей трудовой деятельности*.

Например, потребность в материальных благах (пища, одежда и т.п.) инициирует трудовую деятельность ради денежного вознаграждения. Потребность в безопасности вызывает желание выстраивать процесс труда таким образом, чтобы минимизировать вероятность получения наказаний. При одновременном и сильном воздействии на человека этих потребностей могут возникать два равноправных, но очень несхожих между собой варианта его трудовой деятельности.

Если потребность в материальных благах является в конкретный момент времени более актуальной, чем потребность в избежании наказаний, то у работника снижается эмоциональный интерес к материальным вознаграждениям, растет его инновационная активность и резко усиливается интерес к процессу труда в ущерб его результатам. Внешне это принимает форму высокой интенсивности труда и его выраженной инновационной направленности.

При более сильной мотивации к избежанию наказаний, чем к получению материальных благ, результирующей трудовой поведения будет снижение эмоционального интереса к материальным вознаграждениям, сопровождающееся усилением внутренней сплоченности рабочих групп как средства, обеспечивающего защиту персонала от контроля руководителя.

Как видно из приведенного примера, *мотивационный эффект*, т.е. результат действия мотивов на поведение

человека, может логически и не вытекать из содержания каждой из удовлетворяемой им потребности.

Субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом определяется понятием *побуждение*. В основном побуждения человека — результат развития личности конкретного индивида и воздействия на него факторов окружающей его культурной среды. Например, при ощущении потребности в пище одни лица стремятся заработать денежные средства и приобрести еду, вторые — украсть продукты питания, третьи — «выпросить» их у других людей и т.д.

Средство (способ) удовлетворения потребностей — это *цель* деятельности человека. Цели деятельности, как и побуждения, также могут формироваться как функция окружающей человека культурной среды, но на их выбор, как правило, еще сильно влияют особенности личности каждого конкретного индивида.

Можно выделить четыре группы целей, которые чаще всего предпочитают использовать работники в своей трудовой деятельности.

*Цель успеха*, т.е. индивиды могут пытаться удовлетворить свои потребности, используя как средство: карьерный рост, обладание собственностью, обретение высокого социального статуса и другие атрибуты жизненного успеха в современном обществе.

*Аффилиативная цель*, когда человек удовлетворяет свои потребности за счет установления положительных социальных связей с другими полезными ему людьми, что определяет его повышенную склонность к групповым формам трудовой деятельности, целенаправленное формирование деловых связей и др.

*Профессиональная цель* как желание эффективно удовлетворять свои потребности посредством повышения своей профессиональной компетентности, что приводит к стремлению людей получить хорошее образование, ориентирует их на инновационные решения и т.п.

*Цель власти*, т.е. ситуация когда индивиды стремятся формально или не формально получить объективную возможность влиять на поведение других людей, чтобы заставить их удовлетворять возникающие у лиц, облеченных властью, потребности.

В свою очередь, деятельность можно определить как взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение цели.

Важным для понимания основных механизмов использования мотивации в системе управления персоналом является закон *результата*, т.е. стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения. Закон результата можно, хотя и не в очень этичной форме, сравнить с элементами дрессировки животных, когда за те или иные действия они получают пищевые или болевые подкрепления. Действие этого закона базируется на идее, что поведение человека зависит и формируется от его последствий.

Эффективность практического использования закона результата как минимум предполагает, что руководитель должен:

- понимать, какие последствия для работника являются значимыми (например, поощрение или наказание в размере 100 руб. не приведет в действие механизм закона результата в условиях современной реалии России, а моральное осуждение факта опоздания на работу не будет служить отрицательным последствием для человека, ориентированного только на получение материальных выгод от результатов своего труда);
- уметь довести до работника связь поощрений или наказаний с конкретным результатом его труда, ибо, как показывает практика управления персоналом, далеко не все люди могут адекватно понимать, например, за что им дали премию или, наоборот, лишили ее.

*Вознаграждение* — это то, что человек считает ценным для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности. Все варианты вознаграждений можно подразделить на внутренние и внешние. К первым, возникающим без влияния извне, относятся: чувство самоуважения; удовлетворенность достигнутым результатом трудовой деятельности; ощущение содержательности и значимости своего труда; положительное неформальное общение, возникающее в процессе выполнения работы и т.п.

Внешними вознаграждениями могут выступать те блага, которые предоставляет организация работнику за выполнение им трудовых действий: заработная плата, премии, карьерный рост, символы статуса и престижа, похвала и признание заслуг, дополнительные льготы и др.

Факторы, определяющие выбор способа деятельности, можно объединить понятием «мотивы», а явления, усили-

вающие или уменьшающие силу действия мотивов, — как «стимулы».

Термин *мотив* (его происхождение, как правило, связывают с латинским словом *movere* — приводить в действие, толкать либо французским *motif* — побуждение) используется в организационном поведении для определения различных явлений и состояний, вызывающих активность объекта управления.

От того, актуализируется эта активность или нет, зависит эффективность трудовой деятельности персонала в целом и степень ее направленности на достижение целей функционирования и развития организации.

Создание стимулов к трудовой деятельности — это прямая обязанность руководителя любой организации. Если здесь допустить какие-либо ошибки, то трудовое поведение работников становится *отклоняющимся*, т.е. направленным не на достижение целей организации, а на цели индивида, которые могут быть и совершенно противоположными первым.

Например, если в качестве стимула использовать только мероприятия, направленные на формальное укрепление дисциплины труда, как до сих пор часто принято в российских организациях, то цели трудовой деятельности персонала будут перемещаться с достижения результата к избеганию неудач. Следствием такой их ориентации служит потеря инициативности, стремление получать самые простые задания, неумение или нежелание что-либо делать в нестандартных ситуациях и т.п.

Следовательно, *стимулирование* следует понимать как процесс создания менеджером совокупности стимулов, так изменяющих силу действия мотивов, что согласно закону результатов работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации.

Процесс мотивации труда имеет ярко выраженный циклический характер (см. рис. 10.1).

В первую очередь цикличность мотивации заключается в том, что после стадии удовлетворения потребностей у индивида они возникают вновь в результате его анализа степени удовлетворения. На базе результатов данного анализа человек вносит согласно действию закона результата коррекцию в свое трудовое поведение, что вызывает к жизни новые потребности.

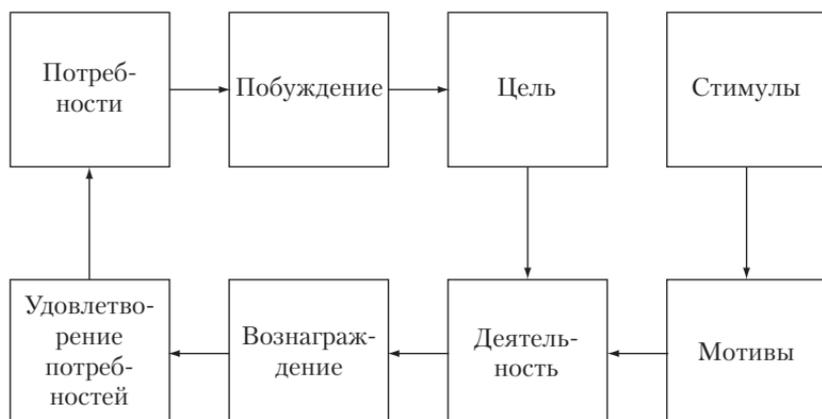


Рис. 10.1. Циклическая модель мотивации труда

## 10.2. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе

В современном менеджменте существует множество классификаций мотивов трудовой деятельности. Все они имеют как положительные, так и отрицательные моменты по отношению к возможностям их использования в практике управления организационным поведением персонала. Проведенные нами в конце 1980-х гг. исследования позволили разработать классификацию мотивов, наиболее пригодную, на наш взгляд, для решения практических задач управления персоналом. Авторами они объединяются в пять основных групп:

- *мотивы приобретения* — выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты;
- *мотивы удовлетворения* — выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда;
- *мотивы безопасности* — выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты;
- *мотивы подчинения* — выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями;
- *мотивы энергосбережения* — выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

В практике управления персоналом необходимо помнить, что все группы мотивов влияют на работника одновременно. Характер и способы прогнозирования последствий этого влияния можно достаточно точно определить исходя из нашей «теории мотивационного комплекса».

Мотивационный комплекс трудовой деятельности персонала организации — это сравнительно новое для организационного поведения понятие, впервые введенное авторами в теорию менеджмента в 1992 г. как самостоятельная теория мотивации. Под ним следует понимать целостную систему, элементами которой служат мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения.

Отдельные группы мотивов рассматриваются в рамках данной теории мотивации не изолированно, а как взаимосвязанные составные части единого целого.

Между отдельными группами мотивов, составляющих мотивационный комплекс трудовой деятельности персонала организации, существуют три группы связей.

*Активизирующие связи* (А-связи), когда усиление одного мотива (предыдущего) приводит к усилению другого мотива (последующего). *Предыдущим* является мотив, расположенный в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации ранее *последующего* при их наблюдении против часовой стрелки. Структура А-связей показана на рис. 10.2, а.

Следующая группа связей — *угнетающие связи* (У-связи). Их действие прямо противоположно действию А-связей, т.е. усиление предыдущего мотива приводит к ослаблению последующего и наоборот (см. рис. 10.2, б).

Кроме первых двух групп связей, в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации можно выделить еще так называемые противоугнетающие связи, или П-связи (см. рис. 10.2, в). В отличие от предыдущих они функционируют в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации не всегда, а включаются только при ненормальной, патологической силе действия одного из мотивов. Их влияние на трудовое поведение работников аналогично механизму воздействия У-связей, т.е. усиление предыдущего мотива ослабляет действие последующего, и наоборот. Наличие активированных П-связей в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации всегда приводит к так

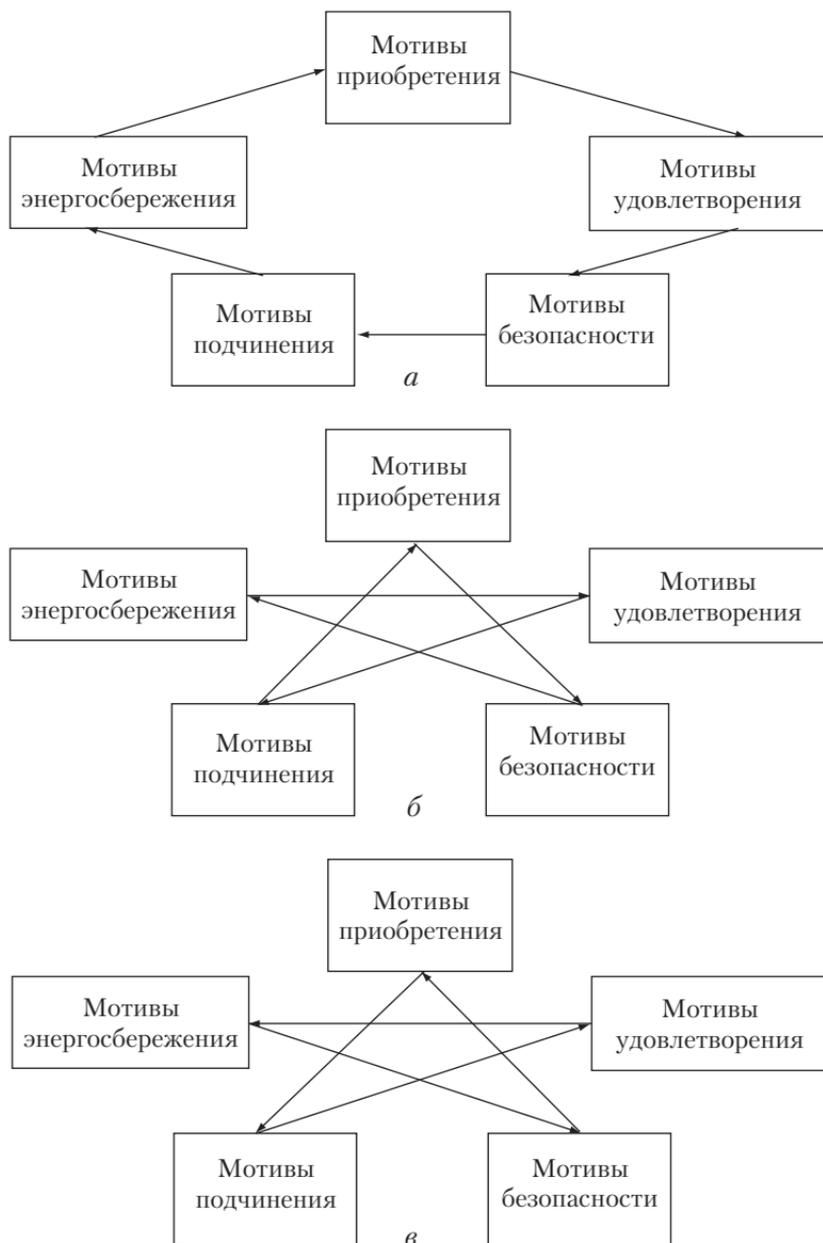


Рис. 10.2. Структура А- (а), У- (б) и П-связей (в) мотивационного комплекса трудовой деятельности персонала организации

называемым *сбоям*, т.е. нелогичному поведению персонала по отношению к мотивации его труда в системе трудового поведения работников.

Зная структуру связей между мотивами в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала, организации можно легко прогнозировать все изменения в трудовом поведении работников после любых коррекций системы мотивации их труда.

Допустим, что для активизации трудового поведения работников организации менеджер по персоналу считает эффективным решением усилить силу действия мотивов приобретения, изменив, например повременную форму оплаты труда на ее сдельный вариант. В соответствии со структурой активационных и угнетающих связей это должно привести к увеличению силы действия мотивов удовлетворения и, соответственно, к ослаблению силы действия мотивов безопасности.

В свою очередь, увеличение силы действия мотивов удовлетворения за счет наличия А-связи компенсирует уменьшение силы действия мотивов безопасности и снизит, благодаря У-связи, силу влияния мотивов подчинения на трудовое поведение персонала организации.

Ослабление силы действия мотивов подчинения приведет к уменьшению силы действия мотивов энергосбережения и усилению влияния мотивов приобретения. И на последней стадии данного цикла прогнозирования снижение силы действия мотивов энергосбережения компенсирует рост влияния мотивов приобретения и еще более увеличивает силу действия мотивов удовлетворения.

Таким образом, наш прогноз изменений в трудовом поведении персонала организации после замены повременной формы оплаты труда на ее сдельный вариант будет следующим:

- как следствие резкого усиления действия мотивов удовлетворения резко повысится эмоциональный интерес персонала к работе, появятся положительные эмоции от процесса ее выполнения;
- ввиду снижения силы действия мотивов подчинения уменьшится степень единства внутри рабочих групп, и в организации могут образоваться микрогруппировки, преследующие свои внутренние цели, увеличится вероятность появления межличностных конфликтов среди работников организации;

- из-за ослабления силы действия мотивов энергосбережения более эффективно и менее конфликтно будет развиваться любая инновационная деятельность в организации.

Аналогичным путем менеджер по персоналу может достаточно легко, используя простые логические заключения, прогнозировать последствия любых других изменений в системе мотивации труда работников организации.

Если же рассматриваем результаты воздействия на трудовое поведение персонала организации, полученные путем внешнего изменения силы действия более чем одной группы мотивов, то механизм прогнозирования сохраняет свою основу с учетом двух поправок в логику наших рассуждений:

- все изменения силы действия мотивов необходимо рассчитывать, начиная с более сильной группы, по степени ее влияния на трудовое поведение персонала организации, которую можно определить или визуально, или с помощью тестирования работников, применив тест «Мотивация»;

- изменение менеджером по персоналу другой, «более слабой», группы мотивов рассматривается в ходе наших логических рассуждений как уже состоявшееся явление в структуре мотивационного комплекса трудовой деятельности персонала организации. Следовательно, при изменении силы действия не одной, а нескольких групп мотивов, конечный результат мотивационных результатов будет достаточно индивидуален для каждого человека в зависимости от структуры его личности и ситуационных предпочтений.

Можно сформулировать семь исходных принципов прогнозирования изменений в организационном поведении работников, проанализировав структуру мотивационного комплекса трудовой деятельности персонала организации. Все принципы следуют из структуры мотивационного комплекса трудовой деятельности и могут быть легко верифицированы на основе логических заключений:

- разовое применение какого-либо стимула всегда дает только разовое, кратковременное изменение в поведении персонала;

- не может быть раз и навсегда создана оптимальная и постоянно действующая система стимулирования трудовой деятельности персонала организации;

- система стимулирования труда персонала организации должна иметь динамичный характер и перманентно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды,

т.е. ее оптимальность заключается не в факторе стабильности, а в постоянной изменчивости по отношению к персоналу организации;

- однонаправленное и одновременное воздействие на все мотивы трудовой деятельности персонала приводит к нулевому результату по отношению к изменениям в трудовом поведении персонала организации;

- усиление (снижение) силы действия одной из групп мотивов вызывает резкое усиление (снижение) силы действия последующей за ней группы, расположенной в системе мотивационного комплекса трудовой деятельности персонала организации по часовой стрелке;

- одновременное и однонаправленное стимулирование двух групп мотивов, расположенных рядом в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации, всегда приводит к включению в действие П-связей и, следовательно, к сбоям в системе управления его организационным поведением;

- все мероприятия по мотивации трудовой деятельности персонала должны базироваться на воздействии на одну или две, не рядом расположенные в структуре мотивационного комплекса трудовой деятельности персонала организации, группы мотивов. Иные варианты действий менеджера либо усложняют эту работу, не приводя к принципиально новым результатам, либо провоцируют сбои и парадоксальные явления в организационном поведении работников.

### 10.3. Эволюция теорий мотивации

В своем развитии теории мотивации прошли четыре основных стадии. Первоначально в системе управления персоналом эмпирически и длительное время применялся общеизвестный в теории и практике менеджмента *метод «кнута и пряника»*, т.е. система существенных поощрений и наказаний за результаты труда вне зависимости от личностных особенностей каждого индивида.

Подобный подход к мотивации трудовой деятельности персонала был достаточно эффективен с точки зрения имевших место долгий период развития человечества социально-экономических реалий:

- высокий уровень безработицы, вызывавший жесткую конкуренцию за рабочие места;

- нищенские условия существования, обусловленные минимизацией объема материального вознаграждения работников;

- низкий профессиональный и образовательный уровень персонала, что делало практически невозможным совмещение его интересов с интересами организации, и др.

Данная ситуация существовала примерно до начала XIX в., т.е. до возникновения «школы научного управления» (около 1910 г.). Под ее влиянием в системе оплаты труда работников стали применяться такие стимулы, как «достаточная дневная выработка», элементы сдельных расценок в оплате труда и т.п.

Все это привело к некоторому росту материального уровня жизни населения, что неизбежно повлекло за собой снижение силы действия мотивов приобретения и безопасности. В свою очередь, это явление вызвало уменьшение эмоционального интереса к процессу трудовой деятельности, что послужило существенным тормозом для дальнейшего повышения производительности труда.

В начале XX в. усилиями **Э. Мэйо** (1880–1949) в теорию мотивации все шире начинают проникать методы психологии, в том числе и основанные на базовых положениях фрейдизма.

При участии Э. Мэйо впервые в практике управления персоналом были доказаны следующие положения:

- использование системы прогрессивной оплаты труда заметно усиливает его производительность;

- социальные факторы играют бóльшую роль, чем экономические, в выработке взглядов персонала на характер рабочей обстановки, что служит причиной формирования удовлетворенности или неудовлетворенности трудом;

- неформальные отношения внутри рабочих групп приводят к формированию организационных шаблонов управления группой без какого-либо вмешательства администрации;

- выработка работника определяется скорее групповыми нормами трудового поведения, чем его физическими возможностями;

- рабочие гораздо чаще действуют и принимают решения как члены группы, а не как индивиды;

- лидер неформальной группы во многом определяет характер трудового поведения персонала вне зависимости от собственного формального статуса в организации;

- социальные отношения, складывающиеся в индустриальном производстве, нельзя рассматривать как нечто «чуждое» работнику или препятствующее его человеческому развитию в обществе, наоборот, они во многом приобретают здесь большую значимость для профессиональной деятельности индивида;

- индустриальный труд — это всегда групповая деятельность, исключаяющая традиционно индивидуалистическое представление о рабочем как «эгоисте», преследующем только своекорыстные цели;

- позиция отдельного работника в социальной структуре организации, характеризующая его общественный престиж и статус, удовлетворяет его потребности в гарантированности своего существования, по крайней мере, столь же серьезно, как и размер заработной платы;

- восприятие отдельным рабочим условий своего собственного труда следует оценивать не как «факт», а как «симптом», т.е. не в качестве свидетельства о фактическом состоянии условий индивидуальной трудовой деятельности, а в качестве показателя его индивидуально-психологической или социальной ситуации на производстве.

Очередным этапом эволюции теорий мотиваций следует признать научные разработки, сделанные в 1940—1950-х гг. известными американскими учеными **А. Маслоу**, **Д. МакКлелландом**, **К. Альдерфером**, **Ф. Герцбергером** и др. Они положили начало так называемым содержательным теориям мотивации, в которых главным элементом управления организационным поведением были потребности, заставляющие людей поступать в трудовом процессе так, а не иначе.

И, наконец, с 1960-х гг. начался современный этап эволюции, связанный с разработанными **В. Врумом**, **Д. МакГрегором**, **П. Гудмэном**, **Г. Келли**, **А. Портером** и **Э. Лоулером** процессуальными теориями мотивации, основанными не столько на потребностях, сколько на восприятии людьми своих возможностей их удовлетворения.

В целом же в эволюции теорий мотиваций можно четко выделить два ключевых направления:

- все большее углубление внимания на вопросах, связанных с индивидуальным подходом к мотивации труда каждого работника;

- расширение числа существенных факторов, определяющих мотивацию труда, в том числе и ситуационного характера.

Рассмотрим коротко теории мотивации в современном менеджменте, признанные классическими<sup>1</sup>.

*Иерархическая теория мотивации А. Маслоу* сформулирована автором в 1940-е гг. исходя из классификации потребностей, детально развитой в тот же период **Г. Мурреем** (1893—1988). *Основополагающий момент мотивации* в рассматриваемой теории — иерархия потребностей любого индивида, которая, как правило, интерпретируется в следующем виде:

- физиологические потребности (пища, вода, сон, секс и т.п.);
- потребности в безопасности от окружающей среды и последствий ее возможных, будущих изменений (физическая и экономическая безопасность);
- аффилиативные потребности (потребности в любви и привязанности);
- потребности в уважении со стороны как референтной группы, так и в самоуважении;
- потребности в самовыражении (самоактуализации), т.е. в реализации своих потенциальных возможностей как личности, которые иногда интерпретируются как три последовательно реализуемые, но относительно самостоятельные подгруппы: познание, этика и самоактуализация. Данная группа потребностей не имеет естественного предела, что определяет теоретическую бесконечность во времени процесса мотивации трудовой деятельности персонала.

*Сущность* иерархической теории мотивации А. Маслоу можно выразить с учетом следующих главных моментов:

- человек не приходит к удовлетворению более высоких потребностей, не удовлетворив до этого момента низшие из них;
- вышеизложенное обстоятельство актуализует следующую последовательность удовлетворения отдельных групп потребностей: физиологические потребности → потребности в безопасности от окружающей среды и последствий ее возможных будущих изменений → аффилиативные потребности → потребности в уважении → потребности в самовыражении;
- степень удовлетворения группы потребностей для каждого человека индивидуальна, что требует индивидуального подхода к каждому работнику;

---

<sup>1</sup> Более подробно теории мотивации изучаются в учебных дисциплинах «Менеджмент» и «Организационное поведение».

- большинство людей останавливаются в своем развитии на одной группе потребностей (основная группа), что ни в коем образе не связано с уровнем их интеллектуального развития;

- группа потребностей, на которой остановился в своем развитии индивид (*основная группа*), в основном и определяет цель и характер его деятельности, в том числе и трудовой. Не следует понимать, что только основная группа потребностей определяет трудовое поведение работника. Ее влияние на человека значительно сильнее, чем влияние других групп;

- основная группа потребностей часто определяется сложившейся ситуацией (групповое влияние, экономическое положение, стихийные бедствия, давление национальных, в том числе и культурных, традиций и др.);

- в отдельных случаях под влиянием внешних обстоятельств может наблюдаться и регресс потребностей, т.е. их обратный переход от высших к низшим, однако при нормализации ситуации опять восстанавливается исходное положение (*status quo*);

- до пятой группы потребностей (потребность в самовыражении) редко доходят более 5—7% людей;

- с ростом уровня образования, развитием профессиональной карьеры и с возрастом увеличивается вероятность достижения индивидом четвертой или пятой группы потребностей;

- женщины чаще, чем мужчины, останавливаются в своем развитии на первичных потребностях, т.е. на первой или второй группе (группы от третьей до пятой трактуются в данной теории мотивации как вторичные).

*Теория мотивации Д. МакКлелланда* окончательно сформировалась в 1950-е гг. *Основополагающий момент мотивации* в ней — выделение трех основных групп потребностей, которые индивид склонен удовлетворять одновременно — это потребности в аффилиации, во власти и в успехе (достижении цели).

*Потребность в аффилиации* в рамках рассматриваемой теории мотивации — это стремление индивидов к налаживанию дружеских отношений внутри организации, в актуализации возможностей социального общения и т.п.

*Потребность во власти* рассматривается Д. МакКлелландом как реальная возможность влиять на поведение других людей.

*Потребность в успехе* — это насущная необходимость доведения до логического конца любой деятельности, которая врожденно присуща отдельным индивидам. Иногда ее интерпретируют как желание человека делать что-либо лучше, чем это делалось раньше.

*Сущность теории* можно выразить в виде следующих положений:

- каждый человек врожденно или приобретено на основе успешного жизненного опыта в большей степени ориентирован на одну из групп потребностей, удовлетворению которой он уделяет основное внимание, не отвергая и все остальные;

- основная группа потребностей практически не меняется в течение жизни без сильного внешнего влияния на установки индивида и легко может быть выявлена методами психодиагностики личности;

- *лица с высокой потребностью в аффилиации* не могут эффективно работать индивидуально и хорошо руководить персоналом, но они очень эффективно выполняют работу по установлению коммуникативных связей, участвуют в принятии групповых решений, хорошо мотивируются групповыми стимулами и целями;

- *лица с преимущественной ориентацией на потребность во власти* плохо выполняют работу с повышенной степенью риска, неэффективно руководят большими рабочими группами, но на достаточно высоком уровне управляют небольшими группами людей, хорошо выступают перед аудиторией, эффективно мотивируются на базе «уравнительной» оплаты труда;

- *лица с высокой потребностью в успехе* не могут долго выполнять монотонную работу и работать над отдаленными целями, но они достаточно хорошо действуют в условиях риска, эффективно руководят большими группами людей и хорошо мотивируются лишь при высокой степени вариации объемов вознаграждений.

*Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга* была сформулирована в конце 1950-х гг. *Основополагающий момент мотивации* в ней — выделение двух групп факторов, определяющих характер трудовой деятельности человека:

- *гигиенические факторы* (поддерживающие) — факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой;

- *мотиваторы* (факторы удовлетворения), стимулирующие рост эффективности труда.

*Сущность теории* определяется следующими положениями:

- основными гигиеническими факторами, которые чаще всего связаны с процессом труда, служат: политика организации и ее администрации; условия работы; объем заработной платы; характер межличностных отношений по вертикали и горизонтали; степень прямого контроля менеджера за работой персонала; гарантия занятости и др.;

- в перечень мотиваторов, ассоциирующихся с рабочей средой, чаще всего принято включать: вероятность достижения успеха; в том числе продвижений по службе; признание и одобрение результатов труда со стороны окружающих; высокая степень ответственности за эффективность трудовой деятельности; возможность повышения профессиональной квалификации;

- управление со стороны менеджера гигиеническими факторами улучшает социально-психологический климат в рабочих группах, снижает текучесть кадров, но не повышает эффективность труда;

- мотиваторы, наоборот, приводят к росту трудовой активности персонала и интенсивности его трудовой деятельности, но не влияют на социально-психологический климат внутри рабочих групп.

*Теория ERG К. Альдерфера* была в окончательном виде сформулирована в конце 1960-х гг. *Основополагающий момент* этой теории мотивации — постулирование наличия у любого индивида трех базовых потребностей. Во-первых, это потребность в существовании, которая подразумевает физиологический и материальный комфорт. Во-вторых, потребность в связи, т.е. желание иметь удовлетворяющий индивида уровень межличностных отношений с другими людьми. В-третьих, потребность в росте, которую К. Альдерфер трактовал в форме желания индивида развивать себя как личность.

*Сущность теории ERG* можно в схематическом виде свести к двум положениям:

- в отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер полагал, что в каждый конкретный период времени у индивида могут быть активизированы более чем одна группа потребностей. Однако чаще всего последовательность их активизации будет иметь следующий порядок: потребность в существовании → потребность в связи → потребность в росте;

- индивид склонен постоянно испытывать фрустрацию в связи с ограничением возможностей реализации соб-

ственной потребности в росте, что провоцирует повторную активизацию уже удовлетворенных ранее потребностей более низкого порядка.

*Теория ожиданий (ожиданий) В. Врума* была разработана автором в начале 1960-х гг. Ее смысл состоит в том, что деятельность человека определяется не столько имеющимися у него потребностями, сколько вероятностью их достижения, т.е. сильные, но нереальные потребности не мотивируют персонал. В общем виде сила мотивации трудовой деятельности индивида служит, по мнению В. Врума, мультипликатором трех явлений:

- ожидание того, что трудовые усилия дадут желаемые для индивида результаты;
- ожидание того, что достигнутые в процессе трудовой деятельности результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

*Сущность концепции В. Врума* заключается в следующих положениях:

- степень мотивации труда персонала на высокую эффективность его трудовой деятельности ( $E$ ) может быть рассчитана по формуле (10.1):

$$E = V_m P_m + V_p P_p + V_g P_g + V_c P_c + V_s P_s, \quad (10.1)$$

где  $V$  — валентность:  $m$  — денег,  $p$  — карьеры,  $g$  — хорошего отношения администрации,  $c$  — авторитета среди коллег,  $s$  — сохранения рабочего места;  $P$  — соответственно, вероятность влияния данных факторов мотивации на эффективность трудовой деятельности персонала;

- валентность — это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации, что позволяет определить ее в количественных показателях на основе стандартных методов психодиагностики. Часто валентность также зависит от трудового опыта индивида и степени удовлетворения его насущных потребностей;

- параметр  $P$  зависит от деятельности менеджера, т.е., в отличие от валентности, является хорошо управляемым фактором. Кроме того, на значение этого параметра сильно влияет оценка индивидом собственной *самоэффективности*, т.е. убеждение работника, что его знания и навыки позволяют ему успешно справиться с порученным заданием. Свою лепту в формирование количественной характеристики показателя  $P$  вносит и явление *инструмен-*

тальности, которое в рамках рассматриваемой нами теории мотивации можно интерпретировать как веру работника, что вознаграждение по итогам его трудовой деятельности будет обязательно выплачено;

- зная величину  $V$ , можно максимизировать показатель  $E$  путем сознательных изменений системы стимулирования труда персонала организации на основе усиления тех значений параметра  $P$ , которые соответствуют максимальным значениям конкретных, качественных показателей валентности.

*X-Y теория Д. МакГрегора* была сформулирована практически одновременно с теорией ожиданий. Главная ее особенность состоит в использовании менеджером двух вариантов мотивации труда персонала  $X$  или  $Y$ . По мнению ее автора, причиной выбора могут служить особенности трудового поведения персонала и, наоборот, содержание трудового поведения персонала может быть следствием выбора одного из двух вариантов мотивации его труда.

*Сущность концепции Д. МакГрегора* можно уяснить на основе описания им двух крайних вариантов мотивации (табл. 10.1).

Таблица 10.1

### Предпосылки использования теории $X$ и $Y$ по Д. МакГрегору

$X$	$Y$
Средний человек стремится работать как можно меньше	Труд для человека— естественный процесс, а не вынужденная необходимость
Он не любит ответственности и желает, чтобы им руководили, он не амбициозен и прежде всего нуждается в безопасности	Люди бывают пассивны не в результате их природы, а из-за неправильного руководства ими
Средний человек эгоистичен и глубоко безразличен к потребностям организации, и в целом, как правило, нелоялен к ней	Важная задача менеджера — дать каждому человеку возможность раскрыть свои способности
Средний человек в основном ориентируется только на материальные вознаграждения и не заинтересован в достижении стратегических целей развития организации	Необходимо не заставлять людей работать, а совмещать цели их деятельности с целями организации

Окончание табл. 10.1

X	Y
Он не любит инноваций	Решая свои задачи, работники склонны самостоятельно регулировать собственную трудовую деятельность и эффективно контролировать трудовой процесс
Средний человек доверчив, он «легкая добыча» для демагогов	Работники имеют устойчивые принципы и убеждения и слабо поддаются «агитационному влиянию со стороны»
Эффективно руководить им можно только на основе политики «кнута и пряника»	Примитивные системы мотивации труда на основе зеркального использования материальных поощрений или наказаний не являются эффективными для работников

*Мотивационная теория справедливости* была впервые сформулирована П. Гудмэном и затем развита и дополнена С. Адамсом в начале 1970-х гг. *Смысл* ее состоит в том, что основа трудовой мотивации — это справедливость вознаграждений, оцениваемая по принципу:

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ : ЗАТРАТЫ ТРУДА = CONST.

*Сущность теории* справедливости заключается в следующем:

- невыполнение принципа справедливости вызывает у людей психологический дисбаланс и напряжение нервной системы, что приводит к снижению затрат труда для установления константы, так как идти путем увеличения вознаграждения всегда для человека технически более сложно;
- при «тайне заработков» у персонала всегда возникает ложное чувство дисбаланса, порождающее сплетни, слухи, скрытое сопротивление администрации и т.п.;
- персоналу свойственно объяснять наличие дисбаланса субъективно по таким различиям, как пол, нация, религия, возраст, физические данные, внешность, интимный характер отношений с руководителем и т.п., что вызывает конфликты и снижает производительность труда.

*Модель Л. Портера — Э. Лоулера* была сформулирована в середине 1970-х гг. Ее основная особенность — органиче-

ский синтез теории экспектаций и теории справедливости. *Сущность* определяют следующие базовые положения:

- результаты труда персонала зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей работника и осознания им своей роли в процессе труда;
- уровень затраченных усилий определяется как ценностью вознаграждений, так и верой в существование связи между затратами труда и объемом вознаграждения;
- вознаграждения бывают внутренними (чувство самоуважения, компетентности) и внешними (премия, оклад, похвала и т.п.);
- каждый человек имеет собственное мнение о справедливости вознаграждения;
- удовлетворение трудом — это функция внешнего вознаграждения, внутреннего вознаграждения и оценки их справедливости на основе мультипликации данных факторов, т.е. если один из них равен нулю, то независимо от значения двух других равно нулю и удовлетворение трудом;
- если нет удовлетворения трудом, то у персонала нет и желания эффективно повторять трудовые операции;
- существует и обратная связь между удовлетворением трудом и его эффективностью, т.е. не только удовлетворение трудом способствует росту его эффективности, но и высокая эффективность труда приводит к увеличению уровня удовлетворения им;
- задача менеджера — создать условия для постоянного удовлетворения своим трудом работников организации.

Все вышеприведенные теории мотивации оказали большое влияние на современные системы управления персоналом. Однако само наличие их в таком разнообразии наглядно показывает, что им присущ целый ряд недостатков. Иначе имела бы место только одна теория, а остальные давно уже были бы отвергнуты как ошибочные.

#### **10.4. Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения**

Сам факт существования мотивов приобретения как одного из регуляторов трудового поведения персонала становится понятнее, если рассматривать человека как систему, нуждающуюся для поддержания своего гомеостаза в постоянном притоке энергии извне, которая в рыночной

экономике может принимать форму заработной платы и других форм материальных благ.

В менеджменте уже давно сформулирован так называемый принцип дефицита, суть которого такова: ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, если оно становится недоступным. Исходя из данного положения можно утверждать, что человек склонен эффективно работать только за то, в чем осознанно испытывает сильную нужду. На современной стадии экономического развития России, при относительно невысоком жизненном уровне основной массы населения, рассматриваемая нами группа мотивов во многом доминирует при анализе причин выбора конкретных форм трудовой деятельности практически всеми работниками организации.

Менеджер по персоналу должен знать, что ключевыми факторами, изменяющими силу действия мотивов приобретения, являются следующие его действия по отношению к персоналу организации или характеристики качественного состава последнего (табл. 10.2).

Таблица 10.2

### Влияние факторов на мотивы приобретения

Факторы, изменяющие силу действия мотивов приобретения	
увеличивающие	уменьшающие
Четкая связь размеров материальных вознаграждений с результатами труда	Уравнительная система вознаграждений за результаты труда
Минимизация промежутка времени между окончанием работы и получением вознаграждения	Получение вознаграждений в строго установленные моменты времени
Низкий материальный уровень жизни персонала	Высокий материальный уровень жизни персонала
Низкий интеллектуальный уровень основной массы работников	Высокий интеллектуальный уровень основной массы работников
Увеличение среднего возраста персонала	Уменьшение среднего возраста персонала

В практической деятельности эффективное управление мотивами приобретения возможно лишь при условии осознанного использования менеджером оценочных пока-

зателей, т.е. количественных параметров, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

В системе мотивации поведения персонала выделяются пять наиболее известных групп оценочных показателей трудовой деятельности:

- показатели, связанные с объемом трудовой деятельности;
- показатели, базирующиеся на качестве произведенного продукта или культуре обслуживания клиентов;
- показатели, основанные на расчете прибыли от трудовой деятельности;
- показатели, связанные со скоростью выполнения трудовых операций;
- показатели, опирающиеся на квалификационные характеристики персонала.

Рассмотрим оценочные показатели, основанные на объеме трудовой деятельности. Объем трудовой деятельности, как правило, выражают в количестве произведенных товаров или услуг. (В данном случае мы не рассматриваем те ситуации, когда трудовая деятельность производится, но не воплощается в реальных продуктах, например изучение какой-либо информации, которая носит развлекательный для персонала характер, но эти действия индивиды осуществляют в свое рабочее время.) В организациях торговли, общественного питания и сфере гостеприимства чаще всего объем трудовой деятельности принято представлять в виде выручки от реализации товаров и услуг. Гораздо реже в практической деятельности используется не стоимостная, а физическая форма данного показателя. В производственных отраслях объем трудовой деятельности выражается количеством произведенного продукта труда.

К положительным аспектам использования подобного оценочного показателя в практике управления персоналом организации относятся:

- простота восприятия и «прозрачность» его применения для всех без исключения работников;
- развитие на основе его применения положительных установок к расширению объемов деятельности организации, что повышает ее устойчивость в конкурентной борьбе;
- возможность для работника четко проверить справедливость его вознаграждения и др.

Однако имеют место и отрицательные стороны:

- сложность сравнения различных видов деятельности в целях повышения объективности вознаграждений;
- развитие у персонала положительных установок к повышению цен и тарифов на их услуги, что в перспективе снижает конкурентоспособность организации;
- «пренебрежение» вопросами снижения затрат, (т.е. рост объемов производства любой ценой);
- возможность ситуации, когда персонал не может получить заработанные им материальные вознаграждения из-за снижения доходов предприятия по тем или иным причинам.

Рассмотрим положительный и отрицательный аспекты подробнее. Начнем с положительных.

В силу разных причин многие работники зачастую не способны адекватно анализировать сложные и достаточно абстрактные оценочные показатели. Поэтому данному персоналу сложно четко уловить зависимость получаемых материальных вознаграждений от характера производимых ими трудовых действий. Как следствие, они испытывают подсознательное неприятие действующей в организации системы оплаты труда, что резко снижает уровень мотивации их трудового поведения. Наши практические наблюдения показали, что все «сложное и непонятное» часто рассматривается работниками как попытка их обмана со стороны работодателей при распределении материальных благ.

Оценочные показатели, увязанные с объемом деятельности, всегда провоцируют персонал организации на увеличение производительности труда. Следовательно, при прочих равных условиях растет и объем производимой продукции или оказываемых услуг. Данное явление не всегда имеет положительные последствия. Однако если организация заинтересована в расширении своего присутствия на рынке, то это обстоятельство будет способствовать достижению ею стратегических целей своего развития.

Согласно рассмотренным нами ранее положениям мотивационной *теории справедливости* работники всегда склонны сравнивать результаты своего участия в выполнении трудовых действий с результатами других людей по принципу «равная заработная плата за равный труд». Простота и доступность для восприятия оценочных показателей, основанных на объеме трудовой деятельности, делает это сравнение достаточно простым и технически несложным.

Если вознаграждения выплачиваются в организации справедливо, то это может способствовать усилению уровня мотивации к выполнению трудовых действий. Другие оценочные показатели, как будет показано нами ниже, технически усложняют данную процедуру. Последнее обстоятельство часто приводит к «тайне зарплаток», вызывающих у персонала ложное чувство психологического дисбаланса, способствующее снижению производительности его труда.

Теперь перейдем к анализу отрицательных аспектов применения оценочных показателей трудовой деятельности, основанных на ее объеме.

Во-первых, трудовая деятельность персонала современных организаций, как правило, сложна и многогранна. Рассмотрим простой пример. Продавец обувного магазина получает заработную плату в виде комиссионного процента от объема реализованных им товаров. Допустим упрощение, что в торговом ассортименте присутствуют только два наименования товаров: комнатные тапочки по цене 800 руб. за пару и женские сапоги — 8000 руб. за пару. Нетрудно понять, что если его заработная плата складывается из стоимостных параметров продажи, то при примерно равных трудозатратах продавец получит вознаграждение за продажу пары зимних сапог в 10 раз выше, чем за комнатные тапочки.

Если же оценочный показатель имеет натуральное измерение, т.е. продавец получает вознаграждение за реализованную пару обуви вне зависимости от ее цены, то продажа комнатных тапочек становится для него более выгодной операцией, так как за единицу времени их можно будет реализовать больше, чем зимних сапог. В обоих случаях разные трудовые операции становятся разновыгодными, что провоцирует работника на искажение информации о характере покупательского спроса, снижает его мотивацию к обслуживанию менее «выгодных» клиентов и т.п. В конечном итоге, снижаются имидж торговой организации и уровень ее конкурентоспособности на потребительском рынке, так как из ее ассортимента начинают «вымываться» либо дорогие, либо дешевые товары, что неизбежно приводит к потере части потенциальных покупателей. Следовательно, применение рассматриваемых нами оценочных показателей трудовой деятельности может приводить во многих случаях к несовпадению материальных интересов ее работников с целями развития организации.

Во-вторых, у персонала могут возникать иллюзии, что, увеличив цены или тарифы, можно улучшить свое материальное положение или снизить затраты труда на единицу заработной платы. Все это подсознательно или на вполне осознанном уровне приводит к развитию установок на использование подобных вариантов стратегии развития организации, что редко оправдывает себя в условиях реальной конкуренции в рыночной экономике.

В-третьих, использование в системе оплаты труда оценочных показателей, основанных на объеме трудовой деятельности, не формирует у персонала ресурсосберегающих форм трудового поведения, так как его заработная плата зависит в первую очередь от того, «сколько он сделал», а не от того, какие *затраты* обеспечили достижение этих результатов. Все это может негативно влиять на динамику финансовых показателей организации.

В-четвертых, пренебрежение затратной стороной трудовой деятельности может снижать прибыль организации. Последнее делает проблематичным полную выплату материальных вознаграждений по результатам трудовой деятельности персонала. Подобные коллизии достаточно часто возникали в российской экономике, что приводило к росту числа трудовых конфликтов и увеличению социальной напряженности.

В практике управления персоналом использование оценочных показателей, основанных на объеме трудовой деятельности, эффективно лишь в следующих случаях:

- при однопродуктовой номенклатуре производства или продаже товаров и услуг;
- стабильной экономической эффективности работы организации и ее очень устойчивом положении на рынке, конъюнктура развития которого достаточно предсказуема и, следовательно, слабо влияет на ее экономические показатели;
- оплате труда привлеченных в разовом порядке лиц;
- необходимости резкого увеличения объемов производства или реализации товаров и услуг на кратковременном промежутке времени.
- индивидуальном характере труда, когда можно четко определить вклад каждого работника в конечный продукт и т.п.

Оценочные показатели, основанные на качестве произведенного продукта или культуре обслуживания клиентов,

в практике управления персоналом применяются сравнительно редко ввиду следующих причин, часто приводящих к их неэффективности:

- очень сложно количественно и объективно оценить уровень качества произведенного продукта или культуры обслуживания клиентов, особенно не рабочей группой в целом, а ее отдельными представителями. Кроме того, на оценку качества продукта или услуги влияют и чисто психологические аспекты их восприятия конкретным потребителем, что достаточно сложно учитывать в квалитетрических расчетах;

- рост качества продукта или культуры обслуживания связан с определенными затратами, что не всегда положительно отражается на конкурентоспособности объекта управления, ибо требует известной компенсации за счет роста уровня цен и тарифов; особенно это характерно для тех территориальных сегментов рынка, где большинство потребителей классифицируются как экономные, т.е. уровень цен для них — наиболее важный критерий выбора товара или услуги;

- в условиях даже ограниченного (кратковременного) дефицита товаров и услуг рост культуры обслуживания клиентов существенно не увеличивает объемы деятельности предприятий, но требует повышения оплаты труда персонала и т.п.

Можно выделить крайне ограниченное число случаев, когда в практике управления персоналом организации применение подобных оценочных показателей трудовой деятельности можно признать если не эффективным, то хотя бы оправданным.

В первую очередь это этап внедрения организации на рынок на базе интенсивного использования неценовых форм конкурентной борьбы.

Кроме того, подобные оценочные показатели можно использовать в очень престижных предприятиях, где высокое качество обслуживания VIP-клиентов — их основное конкурентное преимущество.

Оценочные показатели, основанные на прибыли, являются наиболее эффективными, так как приводят к практически полному совмещению интересов персонала и организации в вопросах конечной цели трудовой деятельности. К основным положительным аспектам их применения относятся:

- четкая зависимость материальных вознаграждений персонала от конечных результатов деятельности организа-

ции, которые наиболее адекватно отражаются показателем прибыли;

- принципиальная невозможность ситуации, когда заработанное вознаграждение не может быть выплачено из-за отсутствия финансовых ресурсов;

- формирование у персонала организации установок на сокращение затрат и др.

Недостатками использования данного оценочного показателя в системе управления персоналом организации могут быть следующие моменты:

- психологическая несправедливость в восприятии персоналом материальных поощрений из-за действия внешних факторов (неэффективное государственное регулирование экономики, наличие дебиторской задолженности, одновременное использование на рынке свободных и фиксированных цен и т.п.);

- неспособность отдельных категорий работников влиять на величину показателя прибыли (уборщики помещений, делопроизводители и др.). Это зачастую приводит к отсутствию видимой связи между качеством и количеством их труда и объемом получаемых вознаграждений;

- профессиональные сложности расчета показателя прибыли, которые не дают возможности любому работнику организации, в силу профессиональной ограниченности его знаний, самостоятельно оценивать результаты своего труда и контролировать правильность его оплаты;

- практика занижения реального показателя прибыли в большинстве российских организаций, что делает достаточно «затруднительным или рискованным» его использование в качестве оценочного показателя трудовой деятельности ее персонала.

В российском менеджменте при условии полной прозрачности финансовой системы организации подобный оценочный показатель можно применять практически всегда за исключением тех объектов управления, которые попадают под строгое государственное регулирование финансовых аспектов своей деятельности. Однако в реальной практике низкий уровень менеджмента в большинстве российских организаций и реальные возможности уклонения от налогов благодаря развитой коррупционной системе в органах государственного регулирования экономики провоцирует руководителей на внедрение непрозрачных

систем оплаты труда. Соответственно, применение рассматриваемого оценочного показателя будет крайне неэффективным.

Кроме того, нежелательно использовать показатель прибыли для оплаты труда ряда технических работников, которые не имеют возможности влиять на его конкретное значение.

Оценочные показатели, связанные со скоростью выполнения трудовых операций в практике управления персоналом, используются при проектировании так называемых аккордных систем оплаты труда. Как и в предыдущих случаях, подобный показатель оценочной деятельности имеет свои положительные и отрицательные стороны при его применении в системе управления персоналом организации. Рассмотрим вначале положительные моменты:

- использование скорости в качестве оценочного показателя способствует ускорению выполнения трудовых операций, что, при прочих равных условиях, может благоприятно сказаться на финансовых показателях организации;

- подобный оценочный показатель, за счет наличия объективной необходимости в быстром и четком выполнении всех последовательных трудовых операций, формирует у персонала организации чувство коллективизма, что более соответствует менталитету большинства российских работников;

- этот подход к оценке трудовой деятельности способствует повышению квалификации персонала и «вымыванию» из его числа работников, которые не могут на должном уровне выполнять порученные им трудовые операции.

Рассмотрим, какие же недостатки имеет подобный оценочный показатель при его использовании в системе управления персоналом организации:

- при высоком темпе трудовой деятельности и значимости материального вознаграждения по ее итогам персонал, как правило, склонен не замечать факторов, диктующих необходимость прекращения работ или изменения способа выполнения трудовых операций. Это часто приводит к ошибкам и сбоям в выполнении трудовой деятельности, которые не вытекают из низкой квалификации работников. Подобные явления, которые сами работники зачастую просто не могут объяснить, в организационном поведении принято называть «ошибки новичка»;

- высокая скорость выполнения трудовых операций вызывает *репродуктивное торможение*, приводящее к большому числу ошибок, всевозможным травмам, авариям и т.п.

Использование оценочных показателей, связанных со скоростью выполнения трудовых операций, оправдано лишь для ограниченного числа производственных ситуаций.

Во-первых, это выполнение работ очень срочного характера, когда показатели качества могут уходить на второй план (ликвидация последствий стихийных бедствий и т.п.).

Во-вторых, подобный оценочный показатель удобен при оплате труда сезонной рабочей силы, когда после выполнения конкретного задания все трудовые отношения с работниками фактически и юридически прекращаются.

В-третьих, этот подход эффективен при криминальных формах трудовой деятельности, если необходимо максимально быстро избавиться от свидетельств нарушения закона (например, реализация незаконно произведенных, приобретенных или ввезенных в страну товаров и др.).

Оценочные показатели, опирающиеся на квалификационные характеристики персонала, в качестве критерия количества и качества произведенного им труда используют уровень знаний и умений работников о том, как следует выполнять различные трудовые операции. Подобный подход к реализации в системе управления персоналом организации мотивов приобретения базируется на априорном предположении, что уровень профессиональной квалификации каждого работника напрямую влияет на эффективность его трудовой деятельности.

Рассматриваемый оценочный показатель имеет следующие преимущества при его практическом применении в системе управления персоналом организации:

- повышается мотивация работников к развитию знаний и навыков, необходимых для осуществления процесса труда;

- уменьшается текучесть кадров за счет того, что высококвалифицированные специалисты не заинтересованы в смене места работы (в новой организации их знания и навыки не всегда могут быть должным образом оценены).

Какие же недостатки могут возникать в системе управления персоналом при использовании оценочных показателей трудовой деятельности, опирающихся на квалификационные характеристики персонала? Основными из них считаются следующие моменты:

- реальную профессиональную квалификацию работника зачастую трудно оценить объективно. Все это приводит к возникновению формального подхода к решению проблемы на основе диплома об образовании, свидетельства о повышении квалификации, профессионального стажа и т.п. Данные документы можно не всегда получить законно, что приводит к развитию криминального бизнеса в сфере оказания образовательных услуг и несоответствию формальных критериев квалификации реальному трудовому потенциалу работника;

- подобный оценочный показатель негативно воспринимается молодыми специалистами, которые часто получают меньшее вознаграждение за равный труд со всеми вытекающими из этого отклоняющимися формами их трудового поведения;

- большинство работников стремятся поднять свой квалификационный уровень за счет средств организации. Это требует дополнительных инвестиций в развитие кадрового потенциала организации и вызывает необходимость привлечения дополнительных трудовых ресурсов для замещения временно отсутствующих специалистов, проходящих переподготовку или повышение квалификации.

Использование оценочных показателей трудовой деятельности, опирающихся на квалификационные характеристики персонала, оправдано лишь в тех случаях, когда эти параметры заложены в лицензионных требованиях к конкретному виду профессиональной деятельности или в организациях, организационную культуру которых можно определить как поддерживающую, вызывающую доверие персонала. *Поддерживающая организационная культура* делает акцент на удовлетворении потребностей персонала, росте их благополучия и продвижении работников по карьерной лестнице в дружеской рабочей атмосфере.

Как видно из вышеизложенных материалов, все оценочные показатели трудовой деятельности далеко не идеальны в плане их реализации в системе управления персоналом организации. В большинстве случаев их следует применять ситуационно по принципу «наименьшего зла», т.е. оценивать, какие их положительные аспекты помогут решить возникшую управленческую проблему, а имманентно сопутствующие им отрицательные моменты не смогут радикально ухудшить положение дел.

### 10.5. Индивидуальные мотивы приобретения

К мотивам приобретения принято относить заработную плату, плановые премии, внеплановые премии и так называемые неденежные материальные поощрения.

Трудовой кодекс РФ (ст. 135) регулирует порядок установления систем оплаты труда в организациях различных форм собственности.

Для работников организаций, финансируемых из бюджета, система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов и разных выплат устанавливаются законодательством. В организациях со смешанным финансированием, т.е. если бюджетная организация имеет право на осуществление предпринимательской деятельности, выплаты заработной платы устанавливаются законодательством, а также коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций. В иных (коммерческих) организациях система оплаты труда устанавливается коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

При этом системы оплаты и стимулирования труда устанавливаются работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации.

Условия оплаты труда для конкретного работника отражаются в трудовом договоре, но они не могут быть хуже предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями.

В организациях с бюджетным финансированием применяется тарифная система оплаты труда. Примечательно, что в ТК РФ говорится только об этой системе, приводятся основные понятия, составляющие тарифной системы. Иные системы оплаты труда в ТК РФ не упоминаются.

*Тарифная система* — совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от сложности выполняемой работы, условий, характера труда.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. При этом тарификация работ, т.е. отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда и присвоение тарифных разрядов работникам, производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ

и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются Правительством РФ.

В тарифную систему оплаты труда входят: тарифные ставки (оклады), тарифная сетка, тарифные коэффициенты.

*Тарифная ставка* (оклад) — фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени. Согласно ст. 133 ТК РФ размер тарифной ставки первого разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ).

Основу тарифной системы составляет тарифная сетка, применение которой регулируется постановлением Правительства РФ «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки» от 14.10.1992 г. № 785.

Тарифная система оплаты труда может применяться и в других организациях. Определяется она в этом случае коллективными договорами, соглашениями с учетом единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда.

При бестарифной системе гарантированные тарифные ставки не применяются. Такая система может использоваться в организациях, где учитывается трудовой вклад каждого работника в конечный результат деятельности организации.

В ее основе лежит долевое распределение фонда заработной платы между работниками по заранее установленным правилам (в зависимости от должности, квалификации и т.п.), закрепленным в Положении об оплате труда. Документ, закрепляющий должностной и численный составы организации с указанием фонда заработной платы — *штатное расписание*.

Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Штатное расписание утверждается приказом (распоряжением) руководителя организации.

Возможно также сочетание тарифной и бестарифной систем оплаты труда. При смешанной системе оплаты труда, как правило, заработная плата состоит из фиксированной и переменной частей. Фиксированный оклад —

гарантированная сумма, к которой в зависимости от ряда факторов (результатов деятельности организации, вклада работника и др.) начисляются дополнительные выплаты.

Все многообразие применяемых на практике систем расчета объема материальных вознаграждений можно свести к двум формам:

- материальное вознаграждение определяется исходя из отработанного времени (*повременная оплата труда*);
- материальное вознаграждение определяется с учетом выработки (*сдельная оплата труда*).

Положительные и отрицательные стороны реализации мотивов приобретения через повременную форму оплаты труда представлены в табл. 10.3.

Таблица 10.3

### Основные стороны применения для реализации мотивов приобретения повременной и сдельной форм оплаты труда

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<i>Повременная форма оплаты труда</i>	
Простота и низкая трудоемкость расчета объема заработной платы	Провоцируется снижение эффективности труда до минимально допустимого уровня
Форма оплаты не создает стимулов к снижению качества труда	Стимулируется развитие псевдопотребностей в привлечении дополнительных трудовых ресурсов
Способствует снижению стрессогенности трудовой деятельности из-за большей гарантированности получения вознаграждений	Воспринимается персоналом как менее справедливая форма оплаты труда, чем сдельная, из-за меньшего влияния на объем материальных вознаграждений индивидуальных трудовых усилий работника
Не приводит к росту внутригрупповых конфликтов из-за распределения работ	Способствует развитию карьеризма, «подсживанию» и другим неэтичным формам поведения
<i>Сдельная формы оплаты труда</i>	
Способствует снижению потребности в численности персонала	Увеличивает чувство нестабильности среди персонала из-за влияния на объем материальных вознаграждений множества случайных факторов

*Окончание табл. 10.3*

Стимулирует стремление работников к повышению своей трудовой квалификации	Провоцирует персонал на снижение качества производимой продукции или культуры обслуживания клиентов за счет роста количественных показателей производства или продажи
Воспринимается персоналом как более справедливая форма оплаты труда	Увеличивает число сбоев в проведении трудовых операций из-за временного отсутствия работников на своем рабочем месте и роста числа профессиональных заболеваний из-за большей интенсивности труда
Снижает внутригрупповую конфликтность, особенно при высоком уровне кооперации труда	Приводит к росту трудоемкости и сложности работ по начислению заработной платы

В практике управления персоналом повременные формы оплаты труда в чистом виде целесообразнее применять:

- при необходимости повышения качества обслуживания клиентов, т.е. при отказе от использования ценовой формы конкуренции и сопутствующей ей тенденции увеличения количества продукции за счет снижения ее качества;
- наличии высокого уровня безработицы, который значительно нивелирует многие отрицательные стороны применения повременной оплаты труда за счет роста конкуренции между индивидами за рабочие места;
- выполнении однородных работ, реализуемых в групповой форме труда, когда трудно количественно оценить конкретный вклад каждого работника в общий итог их трудовой деятельности.

Во всех остальных случаях лучше ориентироваться на сдельные формы заработной платы (см. табл. 10.3).

Принятие конкретного управленческого решения менеджером по персоналу об окончательном выборе формы оплаты труда персонала организации можно частично формализовать. Для этого можно использовать матрицу выбора оптимальной формы оплаты труда (табл. 10.4).

Таблица 10.4

## Матрица выбора оптимальной формы оплаты труда

Уровень конкуренции за рабочие места на конкретном рынке труда	Приоритеты в конкурентной борьбе для организации	
	низкие цены и тарифы важнее качества производимой продукции или культуры обслуживания клиентов	высокое качество продукции и культура обслуживания клиентов важнее параметра низких цен
Высокий	Часть заработной платы формируется на сдельной основе, а часть — на повременной	Используется только повременная форма оплаты труда
Низкий	Используется только сдельная форма оплаты труда	Часть заработной платы формируется на сдельной основе, а часть — на повременной

В настоящее время *плановые премии*, т.е. денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки, при использовании мотивов приобретения в системе мотивации труда в эффективно управляемых современных организациях применяются все реже. Причины этому следующие:

- нарушается основополагающий принцип материального стимулирования труда, согласно которому темпы роста производительности труда должны опережать аналогичный показатель роста размера материального вознаграждения персонала. Это происходит в связи с тем, что плановая премия обычно оказывает положительный мотивирующий эффект, если ее величина составляет не менее 10% общего объема материального вознаграждения работника. Следовательно, на определенном этапе незначительное повышение производительности труда может вызывать неадекватно высокое повышение объема материального вознаграждения персонала;
- у персонала организации появляется заинтересованность любым путем занижать нормы выработки, доказывать их необъективность и т.п. с тем, чтобы с меньшими затратами труда получать плановые премии;

- в практике работы многих российских организаций многие работники получают премии за те оценочные показатели, на которые не могут лично влиять (например, уборщица за выполнение заданий по объему продаж для организации в целом), что нарушает связь между результатами труда и объемом вознаграждения, а установление множественных оценочных показателей неизбежно приводит к описанному ниже «конфликту мотивов»;

- как правило, трудно непосредственно увязать объем премирования с личным вкладом каждого работника в результаты деятельности организации, а использование ее упрощенной связи, например с размером оклада, стажем работы, приводит к нарушению принципа справедливости оплаты труда персонала и т.д.

Так, применение плановых премий возможно только в единичных случаях, когда необходимо поднять производительность труда любым путем (реализация неликвидных товаров и др.).

В последнее время в практику управления персоналом современных организации все больше внедряются *внеплановые премии*. Их обычно используют в разовых случаях в виде материальных вознаграждений работников за поступки, выходящие за рамки прямых обязанностей (пресечение кражи, эффективная идея и т.п.). С помощью таких премий можно пробуждать у индивидов заинтересованность в инициативных и инновационных действиях, повышающих эффективность функционирования и развития организации.

*Неденежные материальные поощрения* (путевки, подарки, бесплатное питание, проезд общественным транспортом и др.) все реже применяются в развитых системах управления. Как правило, неденежные поощрения связаны с дефицитом товаров и услуг, когда деньги как средство платежа перестают играть свою прямую, стимулирующую роль. Рост предложения на рынке товаров и услуг приводит к тому, что подобный индивидуальный мотив приобретения воспринимается персоналом как «навязывание», что резко снижает его стимулирующую роль. Вместе с тем при этой форме реализации мотивов приобретения есть ряд положительных моментов, часто перевешивающих в сознании работников ее недостатки:

- могут вызывать повышение эффективности трудовой деятельности работников с низким материальным уров-

нем жизни, так как упреждают его желание «экономить» на собственном питании, внешнем виде и здоровье ради удовлетворения более насущных, с его точки зрения, потребностей;

- не воспринимаются персоналом как вычеты из его заработной платы и рассматриваются им в качестве «заботы» работодателя, что вызывает положительное отношение к социальной политике, проводимой администрацией организации;

- в ряде стран, где ранее присутствовали значительные уравнилельные элементы в системе оплаты труда при развитости всевозможных «бесплатностей» в сфере услуг, у населения, особенно пожилого возраста, сложились четкие установки, что бесплатные материальные блага имеют бóльшую для них значимость, чем адекватные денежные вознаграждения.

Для того чтобы сделать неденежные формы реализации мотивов приобретения более эффективными в системе управления персоналом организации, как правило, применяют ряд стандартных психологических приемов ее практической реализации. Например, в практике управления персоналом достаточно часто используют так называемый, принцип «шведского стола (или меню)», когда по результатам своей трудовой деятельности каждый работник набирает определенное количество баллов (бонусов), с помощью которых может получить отдельные неденежные материальные поощрения. Например, работник получил 100 баллов. Бесплатное горячее питание в организации «стоит» 50 баллов, единый проездной билет на общественный транспорт — 20 баллов и т.п.

В этом случае организация всегда реализует стандартный набор неденежных материальных поощрений, но для каждого работника они имеют персональный характер, что исключает эффект «навязывания».

Менеджер по персоналу всегда должен помнить: чем ниже материальный уровень жизни персонала, тем, как это ни парадоксально звучит, выгоднее еще более уменьшать долю денежных вознаграждений и увеличивать долю неденежных материальных поощрений. В противном случае персонал будет склонен экономить на своем здоровье, внешности, самочувствии в ущерб производительности труда.

## 10.6. Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации

Мотивы удовлетворения базируются на положительных эмоциях от процесса и результата труда. *Эмоции* — это совместная функция физиологически возбуждающей ситуации, ее оценки со стороны индивида и отношения субъекта к этой ситуации. Поскольку деятельность человека всегда носит дискретный характер и состоит из ряда последовательных состояний, ситуаций, оцениваемых индивидом с точки зрения соответствия их поставленным целям, она всегда эмоциональна.

В соответствии с механизмом действия мотивов приобретения положительные эмоции есть благо для каждого индивида. В свою очередь, как следствие действия мотивов безопасности, отрицательные эмоции есть потери, которые для него нежелательны. Кроме того, благодаря действию мотивов энергосбережения, положительные эмоции всегда предпочтительнее, чем отрицательные, ибо при тех же затратах на эмоциогенную деятельность они приводят к улучшению физического состояния человека, т.е. повышают его шансы в естественном отборе. Следовательно, мотивы удовлетворения играют роль своеобразного фильтра, препятствующего деятельности, при которой индивид либо получает отрицательные, либо не получает положительные эмоции.

Рассмотрим основные факторы, усиливающие или уменьшающие силу действия мотивов удовлетворения (табл. 10.5).

Таблица 10.5

### Влияние основных факторов на мотивы удовлетворения

Факторы, изменяющие силу действия мотивов удовлетворения	
увеличивающие	уменьшающие
Наличие в трудовой деятельности оптимальных ситуаций риска	Отсутствие в трудовой деятельности ситуаций риска или их излишне сильный характер
Соответствие структуры личности требованиям трудовой деятельности	Отсутствие процедуры диагностики профессиональной пригодности при найме персонала или игнорирование полученных в ходе ее проведения результатов

Окончание табл. 10.5

Факторы, изменяющие силу действия мотивов удовлетворения	
увеличивающие	уменьшающие
Групповая форма протекания трудовой деятельности	Индивидуальная форма протекания трудовой деятельности
Демократизация процедур принятия управленческих решений в организации	Излишняя централизация принятия управленческих решений в организации
Контроль трудовой деятельности по конечным результатам	Пооперационный контроль трудовой деятельности

Использование вышеперечисленных факторов менеджером по персоналу дает ему возможность регулировать силу действия рассматриваемой группы мотивов. Однако следует отметить, что излишнее усиление мотивов удовлетворения так же вредно, как и противоположная тенденция. В этом случае может произойти смещение интересов персонала с достижения результата трудовой деятельности на процесс труда, т.е. работа с большой долей вероятности может остаться незавершенной или излишне растянутой во времени.

Как правило, положительный эмоциональный фон трудовой деятельности персонала организации проявляется только на основе достижения привлекательной для него цели в ситуации неопределенности, где успех или неуспех частично зависят от случая. В свою очередь, неуспех здесь может проявляться не только в недостижении желаемой цели, но и в возможных неблагоприятных экономических, социальных и физиологических последствиях для индивида при выборе данного варианта действий. Подобные условия получили в организационном поведении определение как *ситуация риска*.

При управлении трудовым поведением персонала менеджер должен уметь оценивать степень готовности работников к действиям в сложившейся ситуации риска и, наоборот, соответствие сложившейся в организации ситуации риска желаниям персонала рисковать.

Все существующие в современной науке методики оценки вышеупомянутых явлений сводятся, как правило, к субъективной оценке *маргиналия уверенности*, т.е. усло-

вий рискованного трудового поведения, при которых человек считает ситуацию относительно безопасной для себя. Например, один продавец считает относительно безопасной ситуацию, когда он может сделать попытку обсчета покупателя на 10 руб. Для другого работника подобный по субъективному уровню ощущений маргиналий уверенности может составлять 15 руб. и более.

К основным методам анализа индивидуального уровня маргиналия уверенности относятся: тест **Т. Элерса** (Германия), использование азартных игр с реальными и значимыми призами, моделирование опасных ситуаций и др.

Менеджеру по персоналу необходимо знать перечень факторов, используя которые, он сможет увеличивать маргиналий уверенности у персонала организации:

- организация групповой формы выполнения действий;
- создание ситуаций гипермотивации;
- использование при формировании рабочих групп такой черты личности, как врожденная ориентация человека на достижение целей, а не на избежание неудач;
- поручение опасных заданий лицам, имеющим: склонность к доминированию, высокий уровень экстравертности, низкую доброжелательность и выраженную агрессивность поведения.

На реализацию мотивов удовлетворения в трудовой деятельности персонала значительное влияние оказывают свойства каждой конкретной личности. Основными свойствами личности, которые менеджер по персоналу обязан учитывать при использовании в системе мотивации работников организации мотивов удовлетворения, являются: темперамент, характер, конформность-агрессивность, лабильность-ригидность, экстравертированность-интровертированность и спонтанность-сензитивность.

## 10.7. Мотивы безопасности в управлении персоналом

По своей природе мотивы безопасности близки к мотивам приобретения, но только имеют полярную направленность своего действия на трудовое поведение персонала. Они позволяют осуществлять функции управления с помощью административного и правового воздействия на объект управления, т.е. на основе принуждения персонала к определенной деятельности путем угрозы при-

менения наказаний за невыполнение или некачественное выполнение действий, необходимых управляющей системе. Однако если мотивы приобретения инициируют деятельность, связанную с творческим подходом к ее реализации, т.е. к расширению сферы трудовой активности, то мотивы безопасности направляют деятельность индивида на сохранение стабильности его существования. Это связано с тем, что любое изменение условий его функционирования, особенно в сторону усложнения выполняемых им трудовых операций, увеличивает вероятность совершения ошибок и, как следствие, каких-либо потерь.

Следствием использования мотивов безопасности в системе управления являются *санкции*, т.е. действия менеджера, воспринимаемые персоналом как наказание. Под *наказанием* понимается система управления негативными процессами, призванная снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации. В свою очередь, наказание актуализирует развитие негативной эмоции страха. В свою очередь, страх — эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивида, направленная на источник воображаемой или действительной опасности. Основными видами страха, которые, как правило, используются в системе управления персоналом мотивов безопасности, признаются: угроза лишения материальных благ, угроза увольнения, лишение интересной работы, принудительная смена трудовых навыков, расформирование неформальных групп, физическое насилие и др.

Существует ряд факторов, усиливающих или уменьшающих силу действия мотивов безопасности (табл. 10.6).

Рассмотрим общие принципы вынесения наказаний. В менеджменте они получили название «законы горячей печи» из-за внешнего сходства своего действия на персонал с опасностью бытового ожога.

1. *Первый принцип.* Наказания не должны быть неожиданными для работников, об их возможности все должны быть предупреждены заранее. Игнорирование менеджером этого принципа может привести либо к спорам и конфликтам («а мы не знали, а то не нарушали бы!»), либо к снижению трудовой активности ввиду неопределенности системы санкций.

2. *Второй принцип.* Санкции должны выноситься максимально быстро, а не через какое-либо время. Если не соблю-

Таблица 10.6

## Влияние основных факторов на мотивы безопасности

Факторы, изменяющие силу действия мотивов безопасности	
увеличивающие	уменьшающие
Жесткий пооперационный контроль результатов трудовой деятельности	Использование системы контроля трудовой деятельности персонала по конечным результатам
Необратимость и автоматизм выносимых санкций	Зависимость системы санкций от воли менеджера
Максимально сжатые сроки вынесения наказаний	Санкции выносятся только по конкретным датам (например, один раз в месяц по итогам работы в отчетном периоде)
Персонал получает информацию о порядке вынесения санкций до начала выполнения трудовых операций	Персонал узнает о порядке вынесения санкций только по завершении выполнения трудовых операций
Санкции распространяются на всех лиц, включая и руководителя	Отдельные категории работников никогда не подвергаются санкциям

дать этот принцип, то в сознании человека не формируется причинно-следственная связь «сделал → получил», и он склонен в будущем либо повторять неправильные действия, либо не повторять правильные. Иными словами, персонал не учится на своих ошибках.

3. *Третий принцип.* Взысканию в равной степени подвергаются все работники вне зависимости от их статуса, прошлых поступков и характера личных отношений с менеджером. В противном случае персонал будет стремиться не эффективно работать, а налаживать «хорошие» отношения со своим руководителем или делать служебную карьеру любой ценой, преследуя цель самому выносить санкции, а не подвергаться наказанию.

4. *Четвертый принцип.* Система взысканий действует без перерыва во времени. Нарушение этого положения приводит к нестабильности трудовой деятельности, что чаще вредно, чем полезно для организации. Особенно часто это негативное явление проявляется в канун праздников, юби-

леев и других событий, когда резко снижается уровень исполнительской дисциплины.

5. *Пятый принцип.* Санкции должны быть существенны для индивида. Как показали наши исследования, если размер санкций за нарушение не превышает как минимум в пять раз выгоду, получаемую работником от ненадлежащего качества его труда, то последний будет склонен нарушать, а не соблюдать установленные субъектом управления правила и нормы его профессиональной деятельности. Все это закономерно следует из действия мотивов энергосбережения, когда низкое качество работы энергетически более выгодно для индивида, а вероятность получения санкций значительно ниже 100%, что дает основание надеяться на благоприятный исход некорректной трудовой деятельности.

6. *Шестой принцип.* Санкции не должны быть неопределенными, т.е. выносимыми по желанию менеджера. Их необходимо фиксировать количественно и строго увязывать с определенными поступками. Иначе этот процесс может перерасти в длительную «торговлю» с подробным разбором ранее имевших место аналогов. Как правило, подобные ситуации имеют свойство заканчиваться «взаимным неудовлетворением сторон» и в дальнейшем перерастать в неконструктивные конфликты.

7. *Седьмой принцип.* Выносимые санкции по своей величине должны быть строго пропорциональны величине потерь организации от ошибок, совершенных работником. Их нельзя увязывать со стажем работы, размером оклада и другими формальными характеристиками работника. Несоблюдение этого положения приводит к нарушению принципа справедливости в мотивации труда со всеми вытекающими из этого отрицательными последствиями.

Под *контролем* в системе управления персоналом следует понимать действия, направленные на выявление степени соответствия проделанной работы идеальному представлению о ее результатах. Практическое использование менеджером по персоналу мотивов безопасности невозможно без этой операции, так как при ее отсутствии невозможно выявить факты, необходимые для объективного вынесения наказаний.

При составлении плана действий менеджер исходит из определенных ожиданий относительно условий его удовлетворительного выполнения. Это ожидание называется

*нормой*. Пусть, например,  $A$  — фактическое выполнение,  $S$  — норма, тогда  $A - S = D$ , где  $D$  — разность между идеальным и фактическим уровнем выполнения работы. Если  $D \leq |N|$ , то имеет место невыполнение плана действий. Здесь  $|N|$  — допустимая вариация нормы. Установление менеджером конкретного значения величины  $D$  и есть контроль организационного поведения работника. В зависимости от величины  $D$  менеджер выносит соответственные санкции.

Эффективные системы контроля организационного поведения всегда должны иметь «обратную связь», т.е. возможность корректирующего воздействия на объект управления по результатам расчета  $D$ .

В системах управления персоналом обычно используют три категории контроля в зависимости от степени его широты:

- *пооперационный, или следящий, контроль* — работа разбивается на отдельные операции, и менеджер проверяет правильность выполнения каждой из них;

- *контроль Да/Нет* — последующую операцию нельзя начинать без одобрения менеджером результатов предыдущей, что, однако, не предполагает обязательной проверки качества ее исполнения;

- *контроль по конечным результатам* — менеджер проверяет только итоги выполнения работы в целом.

*Пооперационный контроль* — наиболее дорогостоящая и неоперативная система контроля трудового поведения персонала организации. Его следует применять только при низкой квалификации трудовых ресурсов, слабой мотивации труда или при особой важности выполняемых операций, имеющих необратимых характер.

*Контроль по конечным результатам* относительно экономичен, развивает творческую инициативу работников, снижает частоту вертикальных конфликтов. Вместе с тем его применение ограничено только теми случаями, когда персонал имеет высокую квалификацию, хорошо мотивирован к выполнению трудовых действий, а сами операции носят обратимый характер.

*Контроль Да/Нет* применяется в ситуациях, промежуточных по отношению к вышеизложенным.

По стадии реализации контроль организационного поведения персонала организации делится на предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный контроль* заключается в доведении до персонала значений параметров  $S$ , которые обычно дифференцируются по трем направлениям: человеческие ресурсы, материальные ресурсы и финансовые ресурсы.

*Текущий контроль* связан с анализом правильности выполнения работ ( $A - S = D$ ) по каждому из трех видов ресурсов.

*Заключительный контроль* — комплексная оценка итогов выполнения запланированной деятельности, связан с принятием управленческих решений по принципу — работа выполняется заново ( $D > |N|$ ) или работа признается завершенной ( $D \leq |N|$ ).

Процедура контроля при использовании мотивов безопасности состоит из следующих этапов.

*Установление стандартов ( $S$ )*, в которых всегда определяют временные рамки поведения работы и конкретные критерии качества ее выполнения. Стандарты следует формулировать в количественных показателях и лишь в крайних случаях определять их описательно.

*Установление масштаба допустимых вариаций нормы  $|N|$* . Носит очень важный и творческий характер. Излишне большая величина  $N$  может привести к сбоям в работе организации и к неизбежным затратам ресурсов на их устранение. Слишком высокие нормы часто вызывают у персонала чувство беспокойства за их выполнение или игнорирование как заведомо невыполнимых. Обратная ситуация развивает у работников преждевременное удовлетворение и самодовольство. Заниженное значение  $N$  приводит к удорожанию системы контроля ввиду частой активизации обратной связи.

*Измерение результатов ( $A$ )* — наиболее трудный и дорогостоящий элемент контроля. Нельзя производить измерения очень часто, так как это слишком дорого. Однако нельзя их проводить и слишком редко, так как это тоже приведет к потерям из-за несвоевременного устранения допущенных ошибок.

*Передача информации о контроле* основана на создании эффективных коммуникационных сетей внутри организации. Эти сети должны доводить полученные сведения быстро и оперативно до лиц, имеющих право принимать соответствующие управленческие решения.

*Оценка информации о результатах и выбор из трех вариантов видов действий*. Проанализировав полученную информацию, менеджер может:

- ничего не предпринимать, если ( $D \leq |N|$ ) или  $D > |N|$ , что вызвано случайными причинами, которые в будущем скорее всего не повторятся;
- устранить отклонения при  $D > |N|$  по причинам, связанным с плохой работой персонала;
- пересмотреть стандарты, если ситуация, когда  $D > |N|$ , носит перманентный характер, но не вызывает серьезных нарушений в работе организации.

В настоящее время в литературе по управлению персоналом все чаще подвергается сомнению целесообразность широкого использования менеджерами в своей практической деятельности мотивов безопасности. Частота их применения рассматривается как косвенный критерий низкой профессиональной компетентности руководителя.

Массированное использование мотивов безопасности способствует развитию у персонала специфической формы трудового поведения, ориентированного на контроль. Основные его черты следующие:

- работники делают не то, что реально нужно для выполнения задания руководителя, а то, что менеджер чаще всего может обнаружить при проверке их трудовой деятельности;
- очень полезным становится искажение информации, вплоть до приписок, в целях имитации более благоприятных результатов при контроле;
- поскольку более хорошо в этой системе оцениваются лица, четко выполняющие требования контроля, а не творчески решающие управленческие ситуации, то персонал не может реализовать свои потребности в самовыражении и т.п.

При акцентированном использовании мотивов безопасности работники в первую очередь стремятся избежать наказаний, а не получить дополнительные вознаграждения. В связи с этим у персонала часто развиваются установки к «теневому варианту» реализации своих материальных потребностей при игнорировании генерируемых менеджером официальных способов реализации мотивов приобретения.

Еще одной проблемой акцентированного использования мотивов безопасности в системе управления персоналом считается то обстоятельство, что с помощью наказания можно указать работнику, «что он не должен делать». Вместе с тем при подобном подходе персонал может не всегда

понимать другую сторону медали — «что он должен делать». Следовательно, повышается вероятность актов мщения со стороны работников, которые, по их мнению, были несправедливо наказаны и снижается их мотивация к дальнейшему профессиональному сотрудничеству с менеджером, акцентировано использующим в своей деятельности мотивы безопасности.

Постоянное чувство страха, испытываемое персоналом при акцентированном использовании мотивов безопасности, приводит к снижению уровня лояльности персонала. Все это провоцирует работников к частым увольнениям, игнорированию интересов организации, явлениям вандализма по отношению к имуществу организации и другим негативным поступкам. Кроме того, чувство страха имеет естественную тенденцию к снижению своего уровня за счет эффекта привыкания. Это требует постоянного повышения уровня санкций, всегда имеющего естественный предел в любой социальной системе.

Следовательно, системы управления организационным поведением персонала, основанные на акцентированном применении мотивов безопасности, как правило, достаточно дорогостоящие, консервативные. Они не обеспечивают адекватную отчетность о характере выполнения трудовых операций и не всегда легитимны в правовом отношении, ибо провоцируют использование незаконных способов реализации мотивов приобретения работниками организации.

Однако противоположная крайность, т.е. пренебрежение мотивами безопасности в системе управления персоналом, неизбежно приводит к следующим неактивным явлениям:

- частому нарушению трудовой дисциплины, так как работник не боится вынесения ему санкций;
- высокой конфликтности в трудовой деятельности из-за того, что в условиях слабого контроля на первый план в мотивации труда индивида чаще выступают не интересы организации, а его личные потребности;
- непредсказуемости в трудовом поведении работников, которые начинают проявлять излишнюю самостоятельность и независимость в планировании своих трудовых действий;
- росту количества произведенного продукта труда в ущерб его качеству, так как при поверхностном контроле менеджеру этот конечный результат трудовой деятельно-

сти всегда оценить легче, чем качественную сторону управляемого им процесса и др.

Менеджер по персоналу должен обязательно использовать в своей профессиональной деятельности мотивы безопасности, однако делать это следует в разумных пределах. Последние можно легко установить за счет диагностической системы поиска ошибок в мотивации организационного поведения персонала.

Акцентированное использование мотивов безопасности эффективно лишь в ограниченных случаях:

- при необходимости установления полного единообразия выполнения работ;
- в случае, когда результат работ принципиально важен для существования организации, т.е. должен быть получен при любых условиях;
- при отсутствии возможности материального стимулирования персонала;
- в условиях большого дефицита временных ресурсов, т.е. когда требуется быстрое достижение конкретного результата трудовой деятельности вне зависимости от мнения по этому поводу со стороны персонала;
- в целях устранения конфликтных ситуаций, связанных с несовпадением целей деятельности отдельных участников трудового процесса;
- когда цели функционирования и развития организации и потребности персонала диаметрально не совпадают и др.

### **10.8. Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения**

Данное явление имеет в своей основе биосоциальный характер и следует из принадлежности человека как биологического вида к отряду приматов, ведущих стадный образ жизни и добывающих средства к существованию преимущественно в результате совместно скоординированных действий. На первый взгляд мотивы подчинения противоречат действию других групп мотивов, ибо могут инициировать деятельность, в результате которой человек не приобретает, а теряет какие-либо блага, ущемляя свои интересы в пользу интересов группы.

Однако в плане удовлетворения перспективных потребностей индивида его деятельность в группе более выгодна, более безопасна, менее энергоемка и, как следствие, эмоционально положительнее, чем индивидуальная. Действие данной группы мотивов направлено на получение не текущих, а будущих выгод от реализации избранной формы трудового поведения.

Менеджер по персоналу должен знать основные факторы, усиливающие или ослабляющие силу воздействия на персонал организации мотивов подчинения (табл. 10.7).

Таблица 10.7

### Влияние основных факторов на силу действия мотивов подчинения

Факторы, изменяющие силу действия мотивов подчинения	
увеличивающие	уменьшающие
Рост объемов выгод, предоставляемых каждому члену группы от их совместной деятельности	Увеличение временного разрыва между окончанием совместной деятельности и моментом получения выгод от ее результатов
Альтруистические поступки членов группы	Эгоистические поступки членов группы
Увеличение степени сплоченности группы	Небольшой возраст группы
Долгий срок совместной работы членов группы	Однополюй состав группы
Разнополюй состав группы	Низкая степень кооперации труда
Последовательно осуществляемые трудовые операции	Параллельно осуществляемые трудовые операции
Применение повременной формы оплаты труда	Применение сдельной формы оплаты труда

Совокупность лиц, объединенных для достижения конкретной цели, в организационном поведении принято называть *рабочей группой*. Ее основными признаками считаются:

- общая сфера деятельности и цель деятельности;
- совместная социальная жизнь и организационная оформленность группы;

- отношения взаимопомощи и сотрудничества;
- наличие общих ценностных ориентаций.

Рабочие группы в своей совокупности составляют формальные или неформальные организационные структуры.

Под *формальной структурой* понимают все официально утвержденные взаимосвязи между членами рабочих групп, необходимые для достижения целей кооперации их труда. Формальные структуры могут иметь не только постоянный, но и временный характер, т.е. создаваться для решения конкретной задачи, а затем расформировываться. Альтернативным вариантом формальной структуры служит так называемая *команда*, организуемая для решения долгосрочных проектов и задач.

*Неформальная структура* — взаимосвязи между членами рабочей группы, основанные на взаимных симпатиях и антипатиях, которые необходимы для достижения ее сплоченности. Эмоциональные отношения в неформальных структурах призваны компенсировать психологические ограничения, вытекающие из функционирования формальных структур.

Каждая формальная или неформальная структура, образуемая персоналом в рамках организации в целом, имеет своего лидера. Причины образования формального лидера:

- получаемый им большой объем информации;
- возможность влияния на содержание получаемой информации;
- личные способности к руководству;
- обладание официальной властью.

Формальные лидеры — это руководители рабочих групп.

Качества, присущие обычно неформальным лидерам, несколько иные. Чаще всего это: инициативность, коммуникабельность, самостоятельность, решительность, положительно воспринимаемые членами группы внешние характеристики, соответствие поведения нормам и целям группы.

Роль формального лидера в группе растет, если цель ее деятельности — нахождение единственно возможного решения проблемы. Роль неформального лидера — при необходимости разработка инновационных идей и решений возникшей в организации проблемы.

Совпадение в одном лице функций формального и неформального лидера в основном негативно сказывается на характере организационного поведения персонала, так

как при этом снижается трудовая дисциплина из-за снятия психологических дистанций между руководителем и подчиненными, растет эмоциональная перегрузка руководителя из-за его избыточно личностного отношения к членам группы, излишние децентрализуется управление внутри рабочей группы и т.п.

Менеджер по персоналу должен своевременно отслеживать подобные явления и обязательно их решительно пресекать.

Число членов неформальных структур колеблется от 2 до 7 человек. Наиболее распространенный вариант — 3—4 человека.

К основным способам установления неформальных структур в рабочих группах относятся широко известные и в силу этого не рассматриваемые здесь такие социологические приемы: метод наблюдений, матрица взаимных предпочтений, сетевая диаграмма и графоаналитический метод.

Цели изучения неформальных структур менеджером по персоналу:

- практическое использование трансформации поведения членов рабочих групп в интересах управления организацией;
- повышение эффективности управления организацией за счет использования «системы участия».

В отдельных случаях, зная неформальную структуру рабочей группы, менеджер по персоналу может принимать и более эффективные решения в сфере разделения труда.

Рассмотрим трансформацию поведения личности под влиянием неформальных структур. Данное явление можно разделить на семь более или менее автономно существующих составляющих.

*Во-первых*, в неформальных структурах эффективность труда определяется не личными способностями работника, а принятыми всеми ее членами групповыми нормами. Причина этого явления лежит в том, что подобные образования формируются по принципу единообразия их состава, что исключает какое-либо ненормативное поведение их в группе. Менеджер по персоналу должен знать, что в силу наличия этой трансформации воздействие на неформальную группу в целом, как правило, более эффективно, чем воздействие на ее отдельных членов (польза групповых расценок, коллективных форм наказания и др.).

*Во-вторых*, члены неформальных структур чаще принимают решения не как личности, а под сильным влиянием группового мнения. Причины этого явления лежат в следующем:

- от степени единства неформальной группы зависит степень ее эффективности и полезности для каждого входящего в нее члена;
- члены группы, не согласные с ее установками, как правило, изгоняются.

Менеджер должен знать, что руководитель может игнорировать мнение отдельных лиц, если они не составляют в своей совокупности неформальную структуру, а опираясь на большинство в неформальной группе, всегда можно эффективно управлять всеми ее членами.

*В-третьих*, в неформальных структурах всегда растет склонность к альтруизму по следующим, объективно действующим причинам:

- боязнь, проявив эгоизм, быть изгнанным из выгодной для индивида неформальной структуры;
- альтруизм увеличивает сплоченность группы, а сплоченность — выгоду от функционирования этой структуры для каждого ее члена;
- психологически в силу действия мотивов энергосбережения более экономно отказаться от своей выгоды, чем настаивать на ней (особенно для лиц со слабым типом нервной системы);
- проявляя альтруизм, человек снимает с себя индивидуальную ответственность за самостоятельность принимаемых им решений.

Менеджер должен знать, что в рамках обращения к неформальной группе в целом человека легче заставить принять невыгодное лично ему решение, чем при индивидуальном общении.

*В-четвертых*, в неформальных структурах растет склонность к риску. Причины этой трансформации чаще всего являются следствием действия следующих факторов:

- в групповой форме общения происходит взаимный обмен информацией, а рост ее объема снижает степень риска, так как ситуация воспринимается как более определенная по отношению к своему исходу;
- как правило, неформальные лидеры более склонны к риску, а члены группы всегда находятся под их сильным психологическим влиянием;

- ответственность в группе обычно «размывается», раскладывается на всех ее членов, что делает восприятие сложившейся ситуации психологически менее опасной;

- рискованное поведение социально более престижное, чем обратный вариант.

Менеджер по персоналу должен уяснить для себя, что в системе управления персоналом организации все рискованные решения ему легче принимать в групповой форме.

*В-пятых*, в неформальных структурах в силу нижеизложенных причин растет внешняя агрессивность:

- агрессия может служить формой психологической разрядки нервного напряжения, возникающего в результате ограничений в поведении, накладываемых групповыми нормами и правилами;

- межгрупповые конфликты усиливают сплоченность группы, а следовательно, и ее эффективность для каждого индивида. Интересным проявлением использования этого явления в политике является «поиск внешнего врага» при необходимости сплотить нацию при кризисных ситуациях в ее развитии. В нашей стране ими были последовательно: мировой империализм, сионизм, лица «кавказской национальности» и всегда — погодные условия;

- внешняя агрессия — это несомненный риск, а склонность к нему в неформальной группе растет.

Менеджер должен знать, что неформальной группе в целом всегда легче принимать любые решения, связанные с развитием конкурентных отношений, чем каждому ее члену в отдельности.

*В-шестых*, неформальная группа, за редким исключением, склонна противиться внедрению в организацию каких-либо инноваций или нововведений. Это связано в основном с тем, что группа стремится оградить себя от тех изменений, которые могут повлиять на систему взаимоотношений между ее членами. Исключение — неформальные группы, образованные по принципу генерации перемен. Как правило, их членами становятся работники, которых не устраивает существующее положение дел в организации. Все это диктует необходимость принятия мер по расформированию сложившихся в организации неформальных групп в инновационные периоды развития организации. Как правило, это искусственное поощрение конкурентных отношений между членами неформальной группы или физическое размежевание членов группы

во времени и пространстве в системе разделения труда в организации.

*В-седьмых*, на поведение членов группы зачастую очень сильно влияет мнение неформального лидера. Следовательно, достаточно тонко и ненавязчиво мотивируя поведение лидера в сторону положительного восприятия им целей функционирования и развития организации, можно добиться более лояльного отношения всех членов неформальной группы к организации, минимизировав затраты на формирование необходимого менеджеру по персоналу типа рабочего поведения каждого конкретного работника.

Привлечение рабочих групп к управлению организацией, «система участия» приводят к росту ответственности персонала за результаты своего труда. В практике управления персоналом «система участия» реализуется в следующих формах:

- конкурсная система или прямая выборность руководящих лиц;
- придание официального статуса в организации общественным образованиям, рабочим собраниям, комитетам, комиссиям и т.п.;
- через коллективные трудовые договоры и др.

Важное условие эффективного участия рабочих групп в управлении организацией — отсутствие коренных противоречий между интересами организации в целом и ее персоналом.

*Положительные стороны «системы участия»:*

- рост эффективности труда за счет повышения эмоционального интереса работников к самостоятельно планируемой ими деятельности;
- рост уважения к труду руководителя из-за осознания персоналом сложности его функций, что приводит к снижению частоты вертикальных конфликтов в системе управления организацией;
- явление, получившее в менеджменте название «эффект дурака», т.е. дилетант может иногда найти более эффективное решение, чем специалист в силу незашоренности своего мышления предыдущим практическим опытом и знаниями.

*Отрицательные стороны «системы участия»:*

- принятие решений, противоречащих интересам организации, так как многие работники всегда склонны преу-

увеличивать значимость получения ими «быстрых материальных вознаграждений» перед стратегическими целями развития организации;

- «размывание» ответственности за ошибки в управлении, так как они принимались в групповой форме;
- снижение оперативности принятия управленческих решений из-за долгой процедуры их группового обсуждения;
- возможность утечки конфиденциальной информации и др.

К основным условиям, при которых менеджер может привлекать персонал к управлению, относятся объективное наличие следующих ситуаций в организации:

- эффект от «демократизации» процедуры принятия решения должен быть выше затрат на нее, т.е. простые управленческие решения не следует принимать на основе «системы участия»;

- решение по своей сути не должно быть направлено на ухудшение положения большинства работников, иначе оно наверняка не будет поддержано персоналом организации;

- менеджер должен быть специалистом в области принимаемого решения, в противном случае ему грозит потеря авторитета;

- персонал должен быть лично заинтересован в том, чтобы в дальнейшем принять активное участие в реализации принятого при его непосредственном участии управленческого решения;

- наличие достаточного запаса времени для принятия управленческого решения;

- решение должно быть многовариантным (при наличии только одного сценария действий теряется сам смысл использования «системы участия»).

Наличие мотивов энергосбережения как составляющей трудового поведения персонала объясняется чисто биологическими факторами, так как любая биологическая система имеет больше шансов в борьбе за существование при минимизации затрат энергии на единицу полезной деятельности.

В связи с этим чрезмерное усиление данной группы мотивов приводит к росту консерватизма в трудовом поведении персонала, так как любые новые способы выполнения трудовых операций в силу своей непривычности на первом

этапе являются более энергоемкими и подсознательно отвергаются большинством людей.

Рассмотрим основные факторы, изменяющие силу действия мотивов энергосбережения (табл. 10.8).

Таблица 10.8

### Влияние основных факторов на мотивы энергосбережения

Факторы, изменяющие силу действия мотивов энергосбережения	
увеличивающие	уменьшающие
Большой трудовой опыт персонала	Отсутствие трудового опыта у персонала
Высокая профессиональная квалификация работников, наличие устойчивых трудовых навыков	Низкая профессиональная квалификация работников, отсутствие устойчивых трудовых навыков
Низкий общественный статус работников	Высокий общественный статус работников
Низкий материальный уровень жизни персонала	Высокий материальный уровень жизни персонала
Преимущественное формирование персонала из лиц женского пола	Преимущественное формирование персонала из лиц мужского пола

Каждому работнику присущи основные *навыки*, т.е. это действия, сформулированные путем повторения, характеризующиеся высокой степенью освоения и отсутствием сознательной поэлементной регуляции и контроля. Навыки классифицируются как:

- *перцептивные*, т.е. автоматизированное чувственное отражение свойств и характеристик хорошо знакомого, неоднократно воспринимавшегося ранее предмета;
- *интеллектуальные*, в виде автоматизированных приемов, способов решения ранее уже встречавшейся задачи;
- *двигательные*, т.е. автоматизированное воздействие на внешний объект с помощью движений в целях его преобразования, уже неоднократно осуществлявшегося ранее.

На формирование профессиональных навыков персонала оказывают влияние факторы, которыми менеджер по персоналу всегда имеет возможность эффективно управлять:

- во-первых, это мотивация, обуславливающая степень обучаемости индивида, прогресс в усвоении, выполнение необходимых упражнений и подкрепление положительной динамики обладания навыком;
- во-вторых, уровень развития субъекта, наличие у него базовых знаний, умений;
- в-третьих, постепенность усвоения, частота перехода от одного уровня овладения к другому;
- в-четвертых, возраст работника.

Менеджер по персоналу должен знать, что повышение уровня профессиональных навыков персонала приводит к росту конкурентоспособности организации в относительно стабильной внешней среде.

В то же время это явление затрудняет адаптацию объекта управления к требованиям нестабильной внешней среды. Следовательно, в соответствии со сложившейся управленческой ситуацией уровень освоения навыков работниками должен быть не столько высоким, сколько оптимальным.

Более того, использование персонала с уровнем развития профессиональных навыков, превышающим требования ситуации, может приводить к увеличению числа «ошибок новичка», которые часто совершаются излишне квалифицированными работниками при попытке разнообразить слишком легкую и однообразную трудовую деятельность. Характерный пример подобного подхода к набору персонала — объявления, которые в средствах СМИ распространяла компания McDonald's в Москве, где говорилось, что лица, имеющие опыт работы в российских предприятиях общественного питания, «могут не беспокоиться».

Наличие мотивов энергосбережения оказывает большое влияние на инновационную деятельность персонала. В силу вышеизложенного практическая реализация менеджером каких-либо инноваций неизбежно наталкивается на препятствия со стороны персонала, т.е. на так называемый инновационный барьер.

Можно выделить три типа инновационных барьеров в системе организационного поведения:

- рациональное принятие инноваций, но пассивное поведение по отношению к вопросам их практической реализации;
- отрицательное отношение к инновациям при отсутствии активного сопротивления их практической реализации;

- полное неприятие инноваций и активное сопротивление их реализации.

Какие же меры может принять менеджер для снижения отрицательного воздействия мотивов энергосбережения, вызванного развитым характером профессиональных навыков персонала, на инновационную деятельность в организации?

*Во-первых*, любые нововведения легче реализуются во вновь сформированных рабочих группах, т.е. реализации инноваций должна предшествовать структурная реорганизация объекта управления.

*Во-вторых*, снижению инновационного барьера всегда способствует возможность существенного повышения материальных вознаграждений работников в постинновационный период. По нашим данным, персонал положительно воспринимает инновации только в том случае, если они обеспечивают увеличение средней заработной платы не менее чем в 1,4–1,5 раза.

*В-третьих*, при найме на работу персонала, с учетом его неизбежной инновационной трудовой деятельности в организации, менеджер должен устанавливать в качестве критериев отбора следующие профессионально значимые психологические свойства личности: повышенную склонность к доминированию; низкую степень доброжелательности в межличностных отношениях; слабо выраженную тревожность; пониженную ригидность; гипертимный тип характера; высокий уровень экстравертности в трудовом поведении.

Для устранения отрицательных последствий влияния избыточно сильных мотивов на трудовое поведение персонала в современных организациях принято применять так называемый диффузионный подход. *Диффузия* — это процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций. Менеджер по персоналу, поощряя диффузию, может усилить склонность персонала к смене трудовых навыков и, наоборот, сдерживая ее, способствовать консервации трудового поведения индивидов.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на скорость диффузионного процесса в организации.

*Демографический состав персонала.* Молодые и высокообразованные индивиды с большей готовностью усваивают новые трудовые навыки и успешно применяют их в практике своей работы.

*Уровень демократизации принятия управленческих решений в организации.* Чем меньше число работников вовлекается в процесс принятия управленческих решений, касающихся изменений в трудовой деятельности, тем скорее при прочих равных условиях оно будет принято. Однако это не всегда гарантирует отсутствие высокого инновационного барьера у тех лиц, которые не привлекались к выработке данного решения.

*Интенсивность коммуникационных усилий.* Скорость диффузии во многом подконтрольна менеджеру и зависит от качества представления необходимой информации персоналу, которую требуется сформировать с учетом таких факторов, как:

- содержание диффузии, т.е. характера навыков, распространяемых с ее помощью;
- издержки персонала, которые он неизбежно понесет после практической реализации изменений;
- доверие со стороны большинства работников к источнику информации о возможных инновационных решениях;
- использование каналов распространения информации, доступных персоналу, и которым он полностью доверяет;
- содержание положительных для персонала организации аргументов в пользу планируемых в организации изменений;

*Реализация значимой для персонала потребности.* Актуальность и очевидность удовлетворения значимой для персонала потребности, например рост материального благополучия большинства работников, значительно ускоряет процесс диффузии. Если работники не ощущают потребность как актуальную, удовлетворяющая ее инновация всегда будет распространяться гораздо медленнее. Как пример можно привести эмоциональное невосприятие работниками многих российских организаций изменений, связанных с усилением уровня их участия в принятии управленческих решений, мероприятиями по внедрению в корпоративную культуру организации элементов, противоречащих историческим традициям народа, и т.п. Сюда можно отнести:

- соответствие ситуации ценностям, верованиям и прошлому опыту персонала. Высокий уровень подобного соответствия, наличие в прошлом положительно оцениваемых прецедентов значительно снижает силу действия мотивов

энергосбережения на характер трудового поведения персонала;

- относительное преимущество. Чем более явно видны преимущества новых трудовых навыков по сравнению с имеющимися их вариантами, тем выше будет скорость диффузии. Основными положительными моментами при этом чаще всего выступают: рост материальных поощрений, снижение интенсивности труда и высвобождение свободного времени и т.п.;

- простоту. Более простые и доступные для восприятия изменения ускоряют процесс диффузии. Противоположное влияние всегда оказывает сложность оценки персоналом выгоды от планируемых изменений;

- наличие внешних источников подтверждения. Персонал всегда хорошо реагирует на достоверную информацию о положительном опыте применения новых трудовых навыков в сторонних организациях. Как это ни парадоксально, зачастую «чужие» позитивные примеры воспринимаются работниками как более заслуживающие внимания, чем любая аргументация со стороны менеджера;

- апробируемость. Возможность, даже гипотетическая, вернуться к использованию уже устоявшихся трудовых навыков способствует резкому снижению инновационного барьера. Следовательно, при реализации каких-либо изменений целесообразно предусмотреть вероятность «отката» на прежние позиции. В связи с этим представляет интерес практика отдельных организаций, которые при переводе какого-либо работника на вышестоящую должность сохраняют за ним на некоторое время (обычно на 5–6 месяцев) прежнее рабочее место, куда он может в любой момент вернуться;

- воспринимаемый персоналом риск. Чем меньше уровень риска, ассоциируемый персоналом со сменой трудовых навыков, тем быстрее происходит диффузия трудовых навыков в организации. В данном случае риск может быть финансовым, физическим и социальным. С помощью воспринимаемого риска персонал обычно пытается оценить:

- вероятность того, что инновация не будет так эффективна, как предполагалось на стадии ее внедрения,
- возможные негативные последствия неэффективности изменений трудовых навыков,
- возможность устранения причин неэффективности и требуемые для этого затраты со стороны персонала.

## Резюме

Понятие мотивация употребляется в науке в двух основных вариантах. Специалисты психологии интерпретируют его как комплекс мотивов, определяющих состояние личности — ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В организационном поведении под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Ключевым понятием теории мотивации служит потребность, т.е. осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени. Выделяют первичные потребности — физиологические нужды организма и вторичные — необходимость в явлениях психологического характера.

Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Именно объективное наличие в системе мотивации труда вторичных потребностей значительно усложняет процесс управления персоналом в любой организации.

Субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом определяется понятием «побуждение». Побуждения человека в основном результат развития личности конкретного индивида и воздействия на него факторов окружающей его культурной среды.

Средство (способ) удовлетворения потребностей — это цель деятельности человека. Цели деятельности, как и побуждения, также могут формироваться как функция окружающей человека культурной среды, но на их выбор, как правило, еще сильно влияют особенности личности каждого конкретного индивида.

В свою очередь, деятельность можно характеризовать как взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение цели.

Важным для понимания основных концепций мотивации является закон результата, т.е. стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Факторы, определяющие выбор способа деятельности, можно объединить понятием «мотивы», а явления, усиливающие или уменьшающие силу действия мотивов, — «стимулы».

Собственно стимулирование следует понимать как процесс создания менеджером совокупности стимулов, так изменяющих силу действия мотивов, что согласно закону результатов работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации.

Вся совокупность мотивов трудовой деятельности условно может быть объединена в пять групп: мотивы приобретения; мотивы удовлетворения; мотивы безопасности; мотивы подчинения и мотивы энергосбережения.

В своем развитии теории мотивации прошли четыре основных стадии. Первоначально в системе управления организационным поведением персонала эмпирически и очень длительное время применялся общеизвестный в теории и практике менеджмента метод «кнута и пряника».

В начале XX в. в теорию мотивации все шире начинают проникать методы психологии, в том числе и основанные на базовых положениях фрейдизма.

Очередной этап эволюции теорий мотиваций — научные разработки 1940—1950-х гг. Они и положили начало так называемым содержательным теориям мотивации, в которых основным элементом управления организационным поведением были потребности, заставляющие людей поступать в трудовом процессе так, а не иначе.

И наконец, с 1960-х гг. начался современный этап эволюции, связанный с разработкой процессуальных теорий мотивации, сформированных не столько на потребностях, сколько на восприятии людьми своих возможностей их удовлетворения.

Ряд теорий мотивации в современном менеджменте принято считать классическими. Содержательными из них признаются четыре концепции.

Иерархическая теория мотивации А. Маслоу, сформулированная автором в 1940-е гг. на основе иерархической классификации потребностей. Основополагающий момент мотивации в рассматриваемой теории — иерархия потребностей любого индивида, которая обычно приводится в следующем порядке: физиологические потребности; потребности в безопасности; аффилиативные потребности в уважении (пища, вода, сон, секс и т.п.); потребности в самовыражении.

Теория мотивации Д. Мак-Клелланда окончательно сложилась в 1950-е гг. В ней автором выделяются только три основные группы потребностей, которые индивид склонен удовлетворять одновременно, — это потребности в аффилиации, во власти и в успехе (достижении цели).

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга была сформулирована в конце 1950-х гг. Ключевой момент мотивации в ней — выделение двух групп факторов, определяющих характер трудовой деятельности человека: гигиенические (поддерживающие) факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, и мотиваторы (факторы удовлетворения), стимулирующие рост эффективности труда.

Теория ERG К. Альдерфера разработана в конце 1960-х гг. Главный постулат этой теории мотивации — доказательства нали-

чия у любого индивида трех базовых потребностей. Во-первых, это потребность в существовании, которая подразумевает физиологический и материальный комфорт. Во-вторых, потребность в связи, т.е. желание иметь удовлетворяющий индивида уровень межличностных отношений с другими людьми. В-третьих, потребность в росте, которую К. Альдерфер трактовал в форме желания индивида развивать себя как личность.

Следующие четыре классические теории мотивации принято относить к процессуальным разработкам.

Теория экспектаций В. Врума была разработана автором в начале 1960-х гг. Ее особенность состоит в том, что деятельность человека определяется не столько имеющимися у него потребностями, сколько вероятностью их достижения, т.е. сильные, но нереальные потребности не мотивируют персонал.

X-Y теория Д. Мак-Грегора сформулирована практически одновременно с теорией экспектаций. Основной ее момент — использование менеджером двух вариантов мотивации труда персонала: X или Y. По мнению ее автора, причиной выбора могут служить особенности трудового поведения персонала и, наоборот, содержание трудового поведения персонала может быть следствием выбора одного из двух вариантов мотивации его труда.

Мотивационная теория справедливости была впервые сформулирована П. Гудмэном и затем развита и дополнена С. Адамсом в начале 1970-х гг. Смысл ее состоит в том, что основа трудовой мотивации — это справедливость вознаграждений, оцениваемая самими работниками по соотношению между затратами труда и полученным за него вознаграждением.

Модель Л. Портера — Э. Лаулера появилась в середине 1970-х гг. Ее основная особенность — органический синтез теории экспектаций и теории справедливости.

Сам факт существования мотивов приобретения как одного из регуляторов трудового поведения персонала становится понятнее, если рассматривать человека как систему, нуждающуюся для поддержания своего гомеостаза в постоянном притоке энергии извне, которая в рыночной экономике может принимать форму заработной платы и других форм материальных благ.

В практической деятельности эффективное управление мотивами приобретения возможно лишь при условии осознанного использования менеджером оценочных показателей, т.е., количественных параметров, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

В системе управления персоналом можно выделить пять основных групп оценочных показателей трудовой деятельности: показатели, связанные с объемом трудовой деятельности; базирующиеся на качестве произведенного продукта или культуре

обслуживания клиентов; основанные на расчете прибыли от трудовой деятельности; связанные со скоростью выполнения трудовых операций; опирающиеся на квалификационные характеристики персонала.

Все оценочные показатели трудовой деятельности далеко не идеальны в плане использования в системе управления персоналом организации. В большинстве случаев их следует применять ситуационно по принципу «наименьшего зла», т.е. оценивать, какие их положительные аспекты помогут решить возникшую управленческую проблему, а имманентно сопутствующие им отрицательные моменты не смогут радикально ухудшить положение дел.

К индивидуальным мотивам приобретения в организационном поведении принято относить заработную плату, плановые премии, внеплановые премии и так называемые неденежные материальные поощрения.

Все многообразие применяемых на практике систем расчета объема материальных вознаграждений можно свести к двум формам: повременной и сдельной.

Принятие конкретного управленческого решения менеджером по персоналу об окончательном выборе формы оплаты труда персонала организации можно частично формализовать. Для этого используется матрица выбора оптимальной формы оплаты труда.

Плановые премии при использовании мотивов приобретения в системе мотивации труда в эффективно управляемых современных организациях в настоящее время применяются все реже и реже.

В принципе применение плановых премий возможно лишь в единичных случаях, когда необходимо поднять производительность труда любым путем (реализация неликвидных товаров и др.).

Внеплановые премии обычно применяют в разовых случаях в виде материальных вознаграждений поступков работников, которые выходят за рамки их прямых обязанностей.

Неденежные материальные поощрения (путевки, подарки, бесплатное питание, проезд общественным транспортом и др.) все реже и реже применяются в развитых системах управления. Их существование обычно связано с дефицитом товаров и услуг, когда деньги как средство платежа перестают играть свою прямую стимулирующую роль.

Для того чтобы сделать неденежные формы реализации мотивов приобретения более эффективными, в системе управления персоналом организации применяют ряд стандартных психологических приемов ее практической реализации, например так называемый принцип «шведского стола (или меню)».

Практика управления персоналом позволила сформулировать различные эмпирические принципы, усиливающие воздей-

стве на трудовое поведение персонала мотивов приобретения (см. гл. 5).

Мотивы удовлетворения базируются на получении положительных эмоций от процесса и результата труда.

В соответствии с механизмом действия мотивов приобретения положительные эмоции есть благо для каждого индивида. В свою очередь, как следствие действия мотивов безопасности, отрицательные эмоции есть потери, для него нежелательные.

Как правило, положительный эмоциональный фон трудовой деятельности персонала организации проявляется только на основе достижения привлекательной для него цели в ситуации неопределенности, где успех или неуспех частично зависят от случая.

Распределяя задания в соответствии со степенью выраженности у персонала этих свойств, менеджер может повышать эмоциональный фон трудовой деятельности. Все это во многих случаях позволяет добиваться увеличения эффективности труда персонала.

По своей природе мотивы безопасности близки к мотивам приобретения, но имеют полярную направленность своего действия на трудовое поведение персонала. Они позволяют осуществлять функции управления с помощью административного и правового воздействия на объект управления, т.е. на основе принуждения персонала к определенной деятельности путем угрозы применения наказаний за невыполнение или некачественное выполнение действий, необходимых управляющей системе. Однако если мотивы приобретения иницируют деятельность, связанную с творческим подходом к ее реализации, т.е. к расширению сферы трудовой активности, то мотивы безопасности направляют деятельность индивида на сохранение стабильности его существования.

Следствием использования мотивов безопасности в системе управления служат *санкции*, т.е. действия менеджера, воспринимаемые персоналом как наказание.

Общие принципы вынесения наказаний получили в менеджменте название «законы горячей печи» из-за внешнего сходства своего действия на персонал с опасностью бытового ожога. Всего их известно семь, и они описаны в рамках основной части гл. 10.

Под контролем в организационном поведении следует понимать действия, направленные на выявление степени соответствия проделанной работы идеальному представлению о ее результатах. Практическое использование менеджером по персоналу мотивов безопасности немыслимо без этой операции, ибо при ее отсутствии невозможно выявить факты, необходимые для эффективного вынесения наказаний.

В системах управления персоналом используют три категории контроля в зависимости от степени его широты: пооперационный, или следящий, контроль; контроль Да/Нет и контроль по конечным результатам.

В настоящее время в литературе по управлению персоналом все чаще подвергается сомнению целесообразность широкого использования менеджерами в своей практической деятельности мотивов безопасности. Частота их применения рассматривается как косвенный критерий низкой профессиональной компетентности руководителя. Однако противоположная крайность, т.е. пренебрежение мотивами безопасности в системе управления персоналом, приводит к описанным выше негативным явлениям.

Мотивы подчинения имеют в своей основе биосоциальный характер и следуют из принадлежности человека как биологического вида к отряду приматов, ведущих стадный образ жизни и добывающих средства к существованию преимущественно в результате совместно скоординированных действий.

Совокупность лиц, объединенных для достижения определенной цели, в организационном поведении принято называть *рабочей группой*.

Эмоциональное тяготение членов рабочей группы друг к другу называется *сплоченностью*.

Под *формальной структурой организационного поведения* понимают совокупность официально утвержденных взаимосвязей между членами рабочих групп, необходимые для достижения целей кооперации их труда. *Неформальная структура* — взаимосвязи между членами рабочей группы, основанные на взаимных симпатиях и антипатиях, которые необходимы для достижения ее сплоченности. Эмоциональные отношения в неформальных структурах призваны компенсировать психологические ограничения, следующие из функционирования формальных структур.

Каждая формальная или неформальная структура, образуемая персоналом в рамках организации в целом, имеет своего лидера.

Роль формального лидера в группе растет, если цель ее деятельности — нахождение единственно возможного решения проблемы. Роль неформального лидера — необходимость разработки инновационных идей и решений возникшей в организации проблемы.

Привлечение рабочих групп к управлению организацией, «система участия» приводит к росту ответственности персонала за результаты своего труда. Важное условие эффективного участия рабочих групп в управлении организацией — отсутствие коренных противоречий между интересами организации в целом и ее персоналом.

Действие мотивов энергосбережения трудового поведения персонала организации объясняется чисто биологическими факторами, так как любая биологическая система имеет больше шансов в борьбе за существование при минимизации затрат энергии на единицу полезной деятельности.

В связи с этим чрезмерное усиление данной группы мотивов приводит к росту консерватизма в трудовом поведении персонала, так как любые новые способы выполнения трудовых операций в силу своей непривычности на первом этапе являются более энергоемкими и подсознательно отвергаются большинством людей.

Навыки — это действие, сформулированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием сознательной поэлементной регуляции и контроля. Навыки принято классифицировать на три большие группы: перцептивные; интеллектуальные и двигательные.

Повышение уровня профессиональных навыков персонала приводит к росту конкурентоспособности организации в относительно стабильной внешней среде.

В то же время это явление затрудняет адаптацию объекта управления к требованиям нестабильной внешней среды. Следовательно, уровень освоения навыков работниками должен быть не столько высоким, сколько оптимальным, в соответствии со сложившейся управленческой ситуацией.

Можно выделить три типа инновационных барьеров в системе организационного поведения: рациональное принятие инноваций, но пассивное поведение по отношению к вопросам их практической реализации; отрицательное отношение к инновациям при отсутствии активного сопротивления их практической реализации; полное неприятие инноваций и активное сопротивление их реализации.

Диффузия — это процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций. Менеджер по персоналу, поощряя диффузию, может усилить склонность персонала к смене трудовых навыков и, наоборот, сдерживая ее, способствовать консервации трудового поведения индивидов.

К основным факторам, влияющим на скорость диффузионного процесса в организации, относятся: демографический состав персонала; уровень демократизации принятия управленческих решений в организации; интенсивность коммуникационных усилий; воспринимаемый персоналом риск и др.

Скорость диффузии во многом подконтрольна менеджеру и зависит от качества представления необходимой информации персоналу.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**10.1. Первичными потребностями являются:**

- а) рост профессиональной квалификации работника;
- б) физиологические нужды организма;
- в) желание хорошо выглядеть;
- г) принадлежность к референтной группе;
- д) национальная самоидентификация.

**10.2. Направленность трудовой деятельности работника на достижение сугубо личных целей — это:**

- а) депривация;
- б) фрустрация;
- в) удовлетворение потребностей;
- г) отклоняющееся поведение;
- д) средство самозащиты.

**10.3. Абрахам Маслоу разработал:**

- а) двухфакторную теорию мотивации;
- б) теорию справедливости;
- в) X-Y теорию;
- г) иерархическую теорию мотивации;
- д) теорию экспектаций.

**10.4. Уменьшение интервала времени между окончанием трудовой операции и получением материального вознаграждения вызывает:**

- а) ослабление силы действия мотивов приобретения;
- б) усиление силы действия мотивов приобретения;
- в) улучшение трудовой дисциплины;
- г) повышение инновационной активности в трудовой деятельности персонала;
- д) не оказывает никакого влияния на трудовое поведение персонала.

**10.5. Оценочным показателем трудовой деятельности не является:**

- а) скорость выполнения трудовых операций;
- б) прибыль;
- в) объем деятельности;
- г) интенсификация трудовой деятельности;
- д) качество производимой продукции.

**10.6. Использование в чистом виде повременной формы оплаты труда персонала провоцирует:**

- а) снижение потребности в персонале;
- б) рост уровня профессиональной заболеваемости;

- в) увеличение потребности в персонале;
- г) снижение качества производимой продукции;
- д) рост числа ошибок в трудовой деятельности.

**10.7. Общие принципы вынесения наказаний называются:**

- а) принципы «горячей печки»;
- б) принципы Дэвидсона;
- в) санкции;
- г) штрафы;
- д) кодекс.

**10.8. Акцентированное применение мотивов безопасности в системе управления персоналом организации позволяет:**

- а) обеспечить единообразие выполнения работ;
- б) уменьшить затраты на содержание аппарата управления;
- в) усилить готовность персонала к инновационной деятельности;
- г) увеличить вероятность межличностных конфликтов;
- д) устранить факты фальсификации результатов трудовой деятельности со стороны персонала организации.

**10.9. Фактор, уменьшающий силу действия мотивов подчинения на трудовое поведение персонала, — это:**

- а) однополюсный состав рабочей группы;
- б) разнополюсный состав рабочей группы;
- в) повременная форма оплаты труда;
- г) последовательно выполняемые трудовые операции;
- д) альтруистические поступки членов рабочей группы.

**10.10. Избыточная сила действия мотивов энергосбережения на трудовое поведение персонала называется:**

- а) звуковой барьер;
- б) когнитивный барьер;
- в) физиологический барьер;
- г) инновационный барьер;
- д) эмоциональный барьер.

### Вопросы для обсуждения

1. Насколько эффективна практика российских организаций, направленная на последовательное формирование непрозрачных систем оплаты труда?
2. Как влияет уровень профессиональной квалификации менеджера на частоту применения им наказаний работников за неэффективное выполнение ими своих трудовых функций?
3. Следует ли формировать рабочие группы с учетом взаимных симпатий входящих в них индивидов?

## Глава 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала

Привыкшие нести обычные труды, даже если они будут люди слабые или старые, переносят эти труды легче, чем люди крепкие и молодые, но непривычные.

*Гиппократ*

### Развиваемые компетенции:

1) проникнуть в сущность понятия адаптации персонала и познакомиться с ее видами и стадиями протекания в организации;

2) проанализировать зависимость быстроты и эффективности адаптационного процесса от индивидуальных особенностей человека, поняв, почему невозможно разработать одинаковую программу адаптации для всех категорий сотрудников торгового предприятия;

3) научиться разрабатывать адаптационную программу для вновь поступивших сотрудников;

4) получить представление о профессиональной ориентации.

### 11.1. Понятие, виды адаптации персонала

Как капля марганцовки не сразу окрашивает воду в стакане в розоватый цвет, так и человек, начинающий работать в новой организации или в новой должности, не сразу показывает все, на что он способен. Для этого ему необходимо пройти период так называемой адаптации на рабочем месте. *Адаптация* — это медицинский термин, означающий привыкание, т.е. приспособление нашего организма к изменившимся внешним или внутренним условиям.

Под *адаптацией в организации* понимают взаимное приспособление сотрудника и коллектива организации, результатом которого становится эффективное функционирование как сотрудника на новом рабочем месте, так и организации, в ряды которой он влился.

Для сотрудника это означает учиться жить в относительно новых для него социально-профессиональных и организационно-экономических условиях, находить собственное место в структуре предприятия как специалиста, способного решать стоящие перед организацией задачи. В этот период он осваивает профессиональную культуру и включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений. От того, насколько успешно пройдет адаптация, во многом будет зависеть производительность и качество труда работника, эффективность выстраиваемых им межличностных отношений с коллективом.

Однако часто недооценивается тот факт, что коллектив, в который поступает работать новый сотрудник, также переживает процесс адаптации. Это связано с отмиранием существовавших ранее взаимосвязей и взаимоотношений и возникновением новых. Будучи «живым», постоянно развивающимся организмом, коллектив реагирует на замену любой, даже самой маленькой своей части. Именно поэтому так важно в процессе адаптации новых сотрудников к работе в организации учитывать все аспекты данного процесса.

Процесс профессиональной адаптации — многоаспектный, охватывающий производственную, профессиональную, психофизиологическую, организационную и социальную адаптацию. Основные виды адаптации представлены на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Адаптация как многоаспектный процесс

*Социальная адаптация* характеризуется привыканием сотрудника к новой социальной среде, включением его в систему межличностных связей и отношений, освоением новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификацией себя с профессиональной группой.

Она проходит следующие этапы:

- взаимодействие сотрудника с коллективом организации;
- принятие и усвоение норм и ценностей данного коллектива;
- активные действия сотрудника по отношению к сложившимся взаимоотношениям в коллективе с целью гармонизации своих и коллективных интересов.

*Производственная адаптация* предполагает привыкание нового работника к осуществлению своей профессиональной деятельности в новой для него производственной среде. В данном процессе новый работник усваивает условия и нормы трудовой деятельности, принятые в данной конкретной организации. Это один из самых сложных видов адаптации, ведь часто уже сложившемуся специалисту своего дела тяжело менять режим и способ выполнения своей профессиональной деятельности.

*Профессиональная адаптация* представляет собой освоение работником новых профессиональных умений знаний и навыков. Важно помнить, что учиться заново гораздо легче, чем переучиваться, ломая годами складывающиеся навыки работы.

*Психофизиологическая адаптация* — это приспособление к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам. Во многом успешность ее прохождения зависит от индивидуальных психофизиологических особенностей сотрудника.

*Организационная адаптация* — процесс, в котором новый работник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в организационной структуре торгового предприятия.

*Объектом экономической адаптации* служат уровень заработной платы и режим ее выплаты. В данном случае поговорка «счастлив не тот, у кого много денег, а кому их хватает» как нельзя лучше характеризует эффективность приспособления сотрудника к уменьшению или увеличению денежного вознаграждения за свой труд.

Несмотря на различия между перечисленными видами адаптации, все они взаимосвязаны, поэтому процесс управления требует единого подхода к обеспечению быстрого и успешного привыкания сотрудника к новой организации.

## 11.2. Индивидуально-психологические особенности адаптационного процесса

Быстрота и успешность процесса адаптации сотрудника на новом рабочем месте во многом зависит от его индивидуальных психологических особенностей. *Индивидуальность* — неповторимое сочетание свойств и качеств личности человека.

Для эффективной организации адаптационного процесса того или иного сотрудника необходима информация об уровне развития его познавательной сферы, его личностных и социальных свойств и качеств.

Говоря о познавательной сфере человека, имеем в виду уровень развитости его мышления, памяти, внимания, воображения и т.д. Эта информация позволяет эффективно выстроить процесс профессиональной адаптации, предполагающей освоение новых трудовых умений и навыков.

Личностную сферу человека преимущественно характеризуют темперамент, особенности характера нового сотрудника, его эмоционально-волевых проявлений. Наибольшее значение это имеет в процессе психофизиологической, производственной и организационной видов адаптации.

За успешность социальной адаптации в большей степени отвечает социальная сфера личности человека, позволяющая характеризовать его как члена трудового коллектива. И в данном случае необходимо изучить его социальные потребности, мотивы деятельности, морально-нравственные установки.

При всем многообразии индивидуальных психологических особенностей человека каждого из нас можно отнести к какой-либо группе людей, имеющих сходные черты. Именно правильное определение типа личности нового сотрудника позволяет руководителю быстро «подобрать к нему ключи» и сделать процесс адаптации максимально быстрым и эффективным. Существует множество типологий личности. Остановимся на двух, наиболее известных и удобных для практической реализации.

*Типология личности по типу темперамента.* Темперамент — это сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Со времен Древнего Рима сложилось представление о четырех основных видах темперамента: холериках, сангвиниках, флегматиках и меланхоликах. Каждому соответствует определенный тип нервной деятельности.

Люди, обладающие *холерическим темпераментом*, отличаются повышенной эмоциональной возбудимостью. Мимика их выразительна. Движения и жесты — быстры и резки. Настроение у холериков, как правило, бодрое, с резкими перепадами. Холерики способны включаться в работу со всей страстью. Но они часто увлекаются, расточительно расходуют свои силы, не умея их рассчитывать, быстро устают психически и физически. Они излишне торопливы в поступках, в принятии решений.

*Сангвинический темперамент* характеризуется уравновешенностью, быстрым протеканием психических процессов, жизнерадостным настроением. Для сангвиников характерны живая и активная деятельность, быстрая приспособляемость к изменениям внешней среды. Они инициативны, охотно берутся за новые дела, легко переключают свое внимание.

Люди, обладающие *флегматическим темпераментом*, имеют пониженную эмоциональную возбудимость. Их движения и жесты медленны и маловыразительны. У них обычно ровное, устойчивое настроение.

Для флегматиков характерно серьезное отношение к любой работе. Прежде чем что-либо сделать, они обстоятельно обдумывают программу действий. Если им предлагается новое задание, то они тратят много времени на его обдумывание. Принятые решения они выполняют методично и неотступно. Начатое дело всегда доводят до конца. В коллективе флегматики отличаются, как правило, ровным отношением с коллегами, в меру общительны. Они обычно невозмутимы. К изменениям внешней среды приспособляются плохо из-за инертности. У флегматиков прекрасное самообладание.

Люди, обладающие *меланхолическим темпераментом*, отличаются слабой эмоциональной возбудимостью. Их движения и жесты обычно медленны. Мимика у меланхоликов слабая. Настроение — грустное, лирическое. Меланхолики стеснительны и замкнуты. Они с трудом вступают

в контакт с людьми, не верят в свои силы, постоянно чувствуют себя обиженными. Меланхолики легко уязвимы и плаксивы. В сложных ситуациях они часто теряются, проявляют недостаточное самообладание, суетливы. В спокойной обстановке меланхолики обычно хорошо справляются со своими обязанностями.

Темперамент пронизывает все стороны личности и проявляется в познавательной деятельности, сфере чувств, побуждений и действиях. Таким образом, темперамент имеет отношение ко всей характеристике личности человека. Однако следует помнить, что часто встречаются люди, у которых смешанный тип темперамента.

Существует и иная классификация психического склада людей. В частности, одно из современных направлений в этой области — изучение экстраверсии и интроверсии, т.е. различий между людьми в зависимости от их метода мышления, отношения к информации и контактов с внешней средой.

*Экстраверт* — «обращенный наружу» — открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке. У него всегда масса планов, замыслов. Он остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации. Отличается легкой приспособляемостью к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу, легко запоминает лица, числа, легок на подъем и т.п. Такому человеку по душе работа менеджера, так как он любит постоянно находиться в окружении людей, водовороте дел и событий.

*Интроверт* — «обращенный внутрь» — ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя. Избегает новостей и событий. Такой человек с трудом приспособляется к новой обстановке. Он обычно мнителен: его постоянно беспокоят какие-то неприятные ощущения. Нетрудно убедиться, что такому человеку работа менеджера противопоказана. Но его темперамент весьма подходит для профессии бухгалтера, эксперта или экономиста.

Между этими двумя психологическими типами людей могут быть и переходные, у которых признаков «экстра» и «интра» примерно поровну. Таких людей относят к *амбивертам*.

Итак, особенности темперамента составляют основу личностного своеобразия. Он наследуется от родителей и в течение жизни не подлежит изменению. К счастью, тот

или иной темперамент сам по себе не является ни плохим, ни хорошим. Каждый из них имеет положительные и отрицательные стороны. Живость и отзывчивость сангвиника, спокойствие и рассудительность флегматика, энергия холерика, глубина и устойчивость чувств меланхолика — все это ценные качества различных темпераментов. Мастерство руководителя заключается в умении использовать сильные стороны каждого из вышеперечисленных качеств с пользой для сотрудника и его деятельности в организации.

Тип темперамента лежит в основе характера человека. Психологи выделяют девять наиболее ярких типов характеров. Так, 55—60% людей подпадают под эти определения.

*Гиперактивный*, или *гипертимный*, тип. Этим людям присущи активность, восторженность, повышенная коммуникабельность. Они безболезненно реагируют на замечания, но легко переживают неприятности и трудности. Этому типу людей свойственны поверхностность суждений и неспособность довести начатое дело до конца. Поэтому им нельзя доверять работу, требующую усидчивости и концентрации внимания, отказа от проявления инициативы и широких контактов с окружающими.

*Аутистический* тип. Для таких людей характерны замкнутость, необщительность, холодная официальность в отношениях с сослуживцами. Они хорошо выполняют работу контролеров, экспертов, исследователей.

*Лабильный* тип. Этому типу свойственна быстрая смена настроения, грубость повергает их в уныние, похвала окрыляет. Идеальная работа — библиотекарь, архивариус, расчетчик, программист.

*Демонстративный* тип. Обладатели такого характера стремятся к успеху, всегда хотят хорошо выглядеть, не могут критически относиться к себе и своим действиям. Сфера их деятельности — рекламные агенты, адвокаты, представители и т.п.

*Психастенический* тип. Этих людей отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако им присущи вечные сомнения, интуиция и эмоции у них развиты слабо. Это — надежные помощники.

*Застревающий* тип. Ему присуще властолюбие с элементами деспотизма, эгоизм, стремление показать себя, черствость, злопамятность. Такие люди могут проявить упорство в освоении нового вида деятельности, однако процесс

социальной адаптации у них может протекать довольно сложно.

*Конформный* тип. Люди этого типа легко адаптируются в новых условиях. Однако они отличаются несамостоятельностью и несобранностью. Поэтому они могут эффективно действовать только при поддержке коллег, даже если сами обладают высокой квалификацией. Они дисциплинированы и исполнительны, что позволяет использовать их в качестве заместителей.

*Неустойчивый* тип. Проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Такие люди нуждаются в постоянном контроле, но мобильны и контактны.

*Циклоидный* тип. Он характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям такого типа не следует предлагать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма. Как правило, лучше всего они выполняют творческую работу или индивидуальные задания.

Остальные 40–45% персонала не вписываются в «классические» образцы характеров и представляют собой комбинации перечисленных типов характеров.

Индивидуально-типологические особенности личности человека проявляются на всех стадиях его адаптации к профессиональной деятельности на рабочем месте. Их учет менеджером позволяет в значительной степени сократить и оптимизировать процесс адаптации того или иного сотрудника.

### ***Стадии процесса адаптации***

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

- общее ознакомление с ситуацией и приспособление (привыкание, усвоение стереотипов);
- ассимиляция (полное приспособление);
- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива).

Примерный порядок адаптации выглядит следующим образом:

- ознакомление с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д.;
- церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом;
- беседа с руководителем;
- ознакомление с социальными льготами и стимулами;

- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- в некоторых случаях — обучение по специальной программе;
- работа на своем рабочем месте.

Нередко в процессе адаптации проявляется конформное или конвенциональное поведение работника. *Конформное* поведение проявляется как поддержание личности своего статуса путем приспособления к установкам других лиц. При этом диапазон конформного поведения колеблется от вынужденного признания чуждых норм и ценностей до беспринципного соглашательства. *Конвенциональное* поведение можно представить как перманентно возобновляемую систему компромиссов.

В процессе адаптации должны быть достигнуты:

- чувство причастности к делам предприятия, фирмы;
- правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- высокий уровень мотивации к труду;
- заинтересованность в улучшении дел на предприятии, фирме;
- понимание своей роли в успехе фирмы.

В период адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, способные отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. Поэтому управление адаптацией должно осуществляться как активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки и снижение неблагоприятных воздействий.

Проблемы адаптации могут возникнуть и у сотрудников достаточно долго работающих на предприятии. В основном эти проблемы возникают при перемещении работников в должности. Подобная адаптация называется вторичной. Обычно она проходит быстрее и легче, чем первичная адаптация.

Вторичная производственная адаптация имеет следующие цели:

- перераспределение кадров;
- приведение в соответствие качеств работников с требованиями рабочих мест;
- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива.

### 11.3. Профессиональная ориентация и ее роль в адаптационном процессе

Одним из важных условий успешной профессиональной адаптации является грамотно и своевременно осуществленная профессиональная ориентация. Выбор профессии, максимально отвечающей индивидуальным способностям, склонностям и интересам человека, — залог его успеха в будущей профессиональной деятельности.

*Профессиональная ориентация* представляет собой систему социально-экономических, психолого-педагогических, медико-биологических, производственно-технических мер, направленных на оказание помощи учащимся и молодежи в профессиональном самоопределении. Она содержит информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению конкретной профессией или к занятию определенной должности.

*Система* профессиональной ориентации объединяет: профессиональное просвещение; профессиональное информирование; профессиональная диагностика; профессиональное консультирование и профессиональный отбор.

*Профессиональное просвещение* — ознакомление школьников с миром профессий, актуальных для современного рынка труда, осуществляемое через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий.

*Профессиональное информирование* — система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, с условиями и оплатой труда различных профессий.

*Профессиональная диагностика* — изучение индивидуальных психологических особенностей человека, интересов, мотивов, ценностных ориентаций, в целях оказания ему помощи в выборе профессии. Она осуществляется специалистами по отношению к каждому конкретному человеку на основе различных методик.

*Профессиональное консультирование* — собеседование в целях оказания помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей.

*Профессиональный отбор* — участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

Роль профессиональной ориентации в будущей профессиональной адаптации сотрудника на рабочем месте формируется на том, что:

- выбор профессии в соответствии с возможностями человека — объективная предпосылка к достижению им высокого уровня мастерства;
- выбор профессии в соответствии с интересами и склонностями человека служит основой высокой мотивации труда, так как индивид заинтересован самим процессом трудовой деятельности, а не только ее результатами;
- выбор профессии в соответствии с потребностями общества (отдельно взятой организации) позволяет человеку понять собственное место в обществе (функционировании всей организации) и почувствовать общественную значимость (полезность) своего труда.

Источниками профессиональной ориентации могут служить:

- родители и информация об их профессиональной деятельности;
- сверстники или авторитетные для человека люди;
- школа со специализированной профориентационной работой;
- центр занятости с возможностью получения профессиональной консультации;
- кадровая служба организации с возможностью использования потенциала сотрудника на новом рабочем месте (см. рис. 11.2).

Остановимся более подробно на последнем источнике. В целях управления профессиональной ориентацией сотрудников на крупных предприятиях в составе службы управления персоналом необходимо создать специализированные подразделения.

Штат такого подразделения должен содержать не менее двух человек: консультанта по профессиональной ориентации и менеджера по персоналу, в обязанности которого должны входить отбор, подготовка и переподготовка работников, а также их адаптация на новом рабочем месте.

Данное подразделение должно быть ориентировано на работников, чей внутренний профессиональный потенциал недостаточно полно использовался на прежнем рабо-



*Рис. 11.2. Источники профессиональной ориентации*

чем месте. Кроме того, в зону его действия попадает молодежь, желающая работать на предприятии и нуждающаяся в профессиональной консультации.

Подразделение по управлению профессиональной ориентацией должно выполнять следующие функции:

- изучать и прогнозировать потребности организации в тех или иных категориях сотрудников;
- разрабатывать программы по профессиональному консультированию и адаптации персонала;
- участвовать в отборе и найме персонала;
- участвовать в расстановке кадров по подразделениям, участкам и рабочим местам;
- участвовать в формировании кадрового резерва;
- взаимодействовать с региональной системой управления профессиональной ориентацией и службами занятости.

К обязанностям консультанта по профессиональной ориентации обычно относятся:

- профессиональные консультации работников предприятия;
- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда;
- участие в отборе и найме персонала;
- организация работы по профессиональной ориентации школьников;

- налаживание связей со специализированными в области торговли образовательными учреждениями;
- оборудование кабинета профориентации в организации;
- участие в разработке профессиограмм и проведении аттестации сотрудников;
- участие в ярмарках вакансий высших и среднеспециальных образовательных учреждений;
- участие в организации на торговом предприятии дней открытых дверей.

В обязанности менеджера отдела профессиональной ориентации входят:

- организация ознакомления с организацией (ее историей, спецификой деятельности, условиями труда и его оплаты);
- представление нового работника будущему руководителю;
- разработка совместно с руководителями подразделений критериев оценки эффективности деятельности сотрудников;
- организация обучения и переподготовки сотрудников;
- участие в подготовке конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников торгового предприятия.

Таким образом, грамотно организованная работа по профессиональной ориентации сотрудников торгового предприятия позволяет увеличить эффективность их адаптации на новом рабочем месте.

### ***Организация управления и трудовой адаптации персонала организации***

В силу специфики деятельности многие компании постоянно сталкиваются с необходимостью набора новых сотрудников. Это делает проблему адаптации вновь поступившего персонала чрезвычайно актуальной. Сегодня в практике деятельности небольшого предприятия управлением адаптацией новых сотрудников занимается их непосредственный начальник. Однако в большинстве торговых компаний в этом процессе все более активно участвует служба персонала. Кроме того, как уже отмечалось, на некоторых предприятиях в составе службы управления персоналом выделяются специальные подразделения (или специалисты) по управлению профессиональной ориентацией и адаптацией сотрудников.

Перечислим основные задачи подразделения (или специалиста) по управлению адаптацией:

- организация семинаров и курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед с новыми (или перемещаемыми в должности) сотрудниками;
- создание краткосрочных курсов для руководителей, вступающих в должность;
- подготовка наставников;
- подготовка замены при ротации сотрудников;
- проведение в коллективе ролевых игр, направленных на сплочение сотрудников.

Подразделение (или специалист) по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование рынка труда, осуществление соответствующих изменений в структуре кадрового потенциала;
- отбор и наем персонала на основе метода профессиограмм и описания работ с целью лучшей профессиональной ориентации;
- расстановка работников по подразделениям и рабочим местам;
- отбор резерва будущих руководителей из числа молодых сотрудников с лидерским потенциалом;
- организация взаимодействия с региональными системами управления профориентацией и адаптацией.

Одной из главных функций подобных подразделений должна стать разработка и реализация общих и специализированных (специальных) программ адаптации. *Адаптационная программа* в самых общих чертах представляет собой комплекс мероприятий, направленных на облегчение вхождения нового сотрудника в организацию. При этом возможна разработка общих и специальных адаптационных программ.

*Общая программа адаптации* должна охватывать все предприятие и состоять из 6–9 разделов. Примерную схему такой программы можно представить следующим образом.

- *Общее представление о предприятии*: цели; приоритеты; проблемы; традиции; продукция (услуги) и ее потребители; набор видов деятельности; организационная структура; информация о руководителях.
- *Оплата труда*: системы и формы оплаты труда на предприятии; нормы оплаты труда и ранжирование работников; оплата сверхурочной работы.

- *Дополнительные льготы*: страхование; учет стажа; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия; возможности обучения на работе; другие льготы и услуги предприятия для своих сотрудников.

- *Охрана труда и соблюдение техники безопасности*: меры предосторожности; места оказания первой помощи; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при авариях и оповещение о них.

- *Работник, его статус и продвижение*: срок и условия найма, назначения, перемещения и продвижения; испытательный срок.

- *Руководство работой*: права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; дисциплина и взыскания; коммуникации.

- *Служба быта*: организация питания и комнаты отдыха, предоставление бытовых услуг работникам предприятия и т.п.

После реализации общей программы адаптации могут применяться специализированные (или специальные) программы адаптации.

*Специальная (специализированная) программа* охватывает вопросы, связанные с конкретным подразделением или рабочим местом. Как правило, осуществляется в форме бесед с сотрудником и руководителем. Такая программа содержит следующие вопросы:

- *функции подразделения* (отдела, секции и др.): цели, приоритеты, структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;

- *обязанности и ответственность работника*: детальное описание работы и ожидаемых результатов; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и перерывы;

- *дополнительные обязанности* (замена отсутствующего работника и т.п.) и вознаграждение;

- *процедуры, правила, предписания*: правила, характерные только для данного подразделения; правила техники безопасности; гигиенические стандарты (в том числе питание, курение на рабочем месте и др.); поведение в случае аварий (несчастных случаев); использование оборудования; охрана (проблемы, связанные с воровством), вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; контроль и оценка исполнения;

- *осмотр подразделения*: места курения, места оказания первой помощи и т.п.;
- *знакомство* нового работника с сотрудниками подразделения.

Программы адаптации могут использоваться и при первичной, и при вторичной адаптации. Определенные особенности имеет адаптация определенных категорий работников (работников, вернувшихся после прохождения учебных курсов, после отпусков по уходу за детьми и др.).

## Резюме

Начало трудовой деятельности на новом месте работы всегда сопряжено с трудностями. Это стрессовая ситуация как для вновь пришедшего работника, так и для коллектива организации, в которую он пришел.

После заключения трудового договора начинается процесс адаптации. *Адаптация в организации* — это взаимное приспособление нового сотрудника и коллектива организации, результатом которого становится ее эффективное функционирование. Адаптация — это многоаспектный процесс, который рассматривается как социальная, производственная, профессиональная, психофизиологическая, организационная и экономическая адаптация.

Важное значение для эффективности процесса адаптации имеет учет менеджером индивидуальных психологических особенностей вновь пришедшего работника. В данном случае следует обратить внимание на развитость его познавательной сферы. Она составляет одну из важнейших сторон жизнедеятельности личности. Познавание окружающего мира помогает человеку ориентироваться в действительности, способствует достижению поставленных целей. Познавательные процессы охватывают внимание, ощущения, восприятия, память, мышление, воображение.

Немаловажной также считается информация об особенностях развития личностной сферы нового работника. И здесь следует учитывать тип его темперамента и особенности характера.

*Темперамент* — это сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека. С античных времен выделяются четыре классических типа темперамента: сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический.

В настоящее время все большее распространение получает новая классификация темперамента в зависимости от метода мышления, отношения к информации и способности адаптироваться. По этим признакам различаются экстраверты и интроверты.

*Характер* — это совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении. Характер человека проявляется в его отношении к своим обязанностям, к другим людям, к самому себе. В психологии выделяются девять классических типов характеров: гипертимный, аутистический, лабильный, демонстративный, психастенический, застревающий, конформный, неустойчивый, циклоидный. Примерно 55–60% персонала обладают одним из классических типов характера. Остальные 40–45% персонала не вписываются в классические типы характеров и представляют собой различные их сочетания. Темперамент и характер личности во многом определяют профессиональную ориентацию и в полной мере должны учитываться в процессе адаптации.

Изучение имеющихся у будущего члена коллектива социальных потребностей и мотивов деятельности, морально-нравственных установок характеризует развитие его социальной сферы.

Кроме того, на успешность процесса адаптации работника на новом рабочем месте влияет своевременно и грамотно осуществленный процесс его профессиональной ориентации. Под ней понимается система социально-экономических, психолого-педагогических, медико-биологических, производственно-технических мер, направленных на оказание помощи человеку в выборе профессии. Ее основное содержание включает в себя информацию о нужных для современного общества профессиях, требованиях к желающим ими овладеть, а также оценку возможностей личности к освоению выбранной профессии или к занятию определенной должности.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий, среди которых общее ознакомление с ситуацией и приспособление, ассимиляция, идентификация. В торговой организации нередко возникает и такое явление, как вторичная адаптация. Обычно в ней нуждаются работники, переместившиеся в результате кадровой перестановки с одной должности на другую.

Успешная адаптация работников торговой организации нуждается в грамотном управлении этим процессом. Это возможно в случае слаженности действий отдела по управлению персоналом и руководителя подразделения, в которое приходит новый работник. Для этого разрабатываются общие и специализированные программы адаптации. В зависимости от потребностей организации они могут содержать 6–9 разделов, объединяя информацию о жизнедеятельности организации, должностных обязанностях и требованиях к их выполнению в данной конкретной торговой компании и т.д.

Грамотно спланированная и осуществленная работа по адаптации сотрудников в организации позволяет ей сохранять стабильность кадрового состава и поддерживать высокий уровень эффективности ее функционирования.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

**11.1. Привыканием сотрудника к новой социальной среде, включением его в систему межличностных связей и отношений, освоением новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификацией себя с профессиональной группой характеризуется адаптация:**

- а) психофизиологическая;
- б) социальная;
- в) производственная;
- г) организационная;
- д) профессиональная.

**11.2. Классическим типом темперамента не является:**

- а) гипертимный;
- б) холерический;
- в) флегматический;
- г) меланхолический;
- д) сангвинический.

**11.3. Люди, стремящиеся к успеху, желающие всегда хорошо выглядеть, но не способные критически относиться к себе и своим поступкам, обладают характером:**

- а) аутистическим;
- б) конформным;
- в) циклоидным;
- г) застревающим;
- д) демонстративным.

**11.4. В общей программе адаптации отсутствует раздел, характеризующий:**

- а) общее представление о предприятии;
- б) оплату труда;
- в) дополнительные льготы;
- г) мотивацию трудовой деятельности;
- д) охрану труда и технику безопасности.

**11.5. В специальных программах адаптации, как правило, отсутствует раздел, характеризующий:**

- а) функции подразделения;
- б) обязанности работника;
- в) правила техники безопасности;
- г) гигиенические стандарты;
- д) общее представление о предприятии.

**11.6. С профессиональной ориентацией не связано:**

- а) применение штрафных санкций;
- б) использование информации о профессиях;

- в) осуществление профессионального отбора;
- г) профессиональное консультирование;
- д) профессиональное обучение.

**11.7. Изучение индивидуальных психологических особенностей человека, интересов, мотивов, ценностных ориентаций в целях оказания ему помощи в выборе профессии является:**

- а) профессиональной информацией;
- б) профессиональным просвещением;
- в) профессиональной диагностикой;
- г) профессиональным консультированием;
- д) профессиональным отбором.

**11.8. К основным задачам подразделения по управлению адаптацией не относится:**

- а) проведение индивидуальных бесед с новыми сотрудниками;
- б) создание краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- в) начисление заработной платы;
- г) подготовка наставников;
- д) подготовка замены при ротации сотрудников.

**11.9. В процессе адаптации не предполагается достижение:**

- а) понимания своей роли в успехе фирмы;
- б) формирования чувства причастности к делам фирмы;
- в) заинтересованности в улучшении дел в фирме;
- г) безопасных условий трудовой деятельности;
- д) повышения квалификации работника.

**11.10. В обязанности консультанта по профессиональной ориентации не включается:**

- а) изучение конъюнктуры рынка труда;
- б) формирование стратегии управления персоналом;
- в) участие в отборе и найме персонала;
- г) организация работы по профессиональной ориентации школьников;
- д) оборудование кабинета по профессиональной ориентации в организации.

## Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет адаптация как многоаспектный процесс?
2. Каковы цели, задачи и стадии процесса адаптации?
3. Как организуется трудовая адаптация персонала торговой фирмы?
4. Какие программы адаптации вам известны?

## Глава 12. Конфликты в коллективе

Мы привыкли думать, что, возражая кому-то, мы неминуемо вступаем с этим человеком в конфликт, который обязательно должен выявить победителя и побежденного или ущемить чье-то самолюбие. Но давайте не будем воспринимать все в таком свете. Давайте всегда искать между нами что-то общее. Секрет успеха заключается в том, чтобы с самого начала проявить заинтересованность в точке зрения собеседника. Я совершенно уверен, что это под силу каждому из нас.

*Далай Лама*

### Развиваемые компетенции:

- 1) понять, что такое конфликт — зло или благо? Познакомиться с различными типами конфликтов и причинами, их вызывающими;
- 2) уяснить порядок рассмотрения и разрешения индивидуального и коллективного трудовых споров;
- 3) оценить роль и последствия конфликта для организации и ее сотрудников и предупреждать возникновение того или иного конфликта.

### 12.1. Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития

Сколько существует человеческое общество, столько существует такое явление, как конфликт (лат. *conflictus* — «столкновение»), т.е. столкновение сторон, мнений и сил. Противостояние добра и зла, силы и слабости, большинства и меньшинства, нового и старого мы наблюдаем

в науке, искусстве, профессиональной и обычной жизни людей.

С древнейших времен философы, социологи, психологи спорят о том, что же такое конфликт? Зло это или благо для общества и отдельно взятого человека? Каковы наиболее эффективные тактики и стратегии поведения в конфликте?

Результатом поиска ответов на эти и множество сопутствующих вопросов стало рождение науки *конфликтологии*<sup>1</sup>, т.е. науки о закономерностях возникновения, течения и завершения конфликтов и способах их конструктивного урегулирования, основу которой составили исследования понятия сущности и природы конфликта.

Первоначально под конфликтом понимался исключительно социальный конфликт. Это было вызвано необходимостью объяснения большого количества захватнических войн и столкновений на социально-экономической почве, уносивших миллионы жизней людей. Именно это заставляло ученых-конфликтологов задумываться над причинами и мерами по предупреждению этого явления. Примером подобной трактовки конфликта может служить определение известного социолога **Л. Козера**. Он определял конфликт как «борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника»<sup>2</sup>.

Однако, благодаря повышению интереса общества к внутреннему миру отдельно взятого человека, появлению психологических исследований на эту тему, ключевым объектом конфликтологии стал внутриличностный конфликт. Так, известный австрийский психолог З. Фрейд определял его как «конфликт противоположно направленных душевных сил», т.е. противоречие между отдельными частями личности человека.

Объединяя социологическую и психологическую точки зрения, можно сформулировать следующее определение: *конфликт* — это противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или груп-

<sup>1</sup> Буртовая Е. В. Конфликтология : учеб. пособие / Е. В. Буртовая. М. : Юнити, 2002.

<sup>2</sup> Козер Л. А. Функции социального конфликта / Л. А. Козер. М. : Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000.

пами людей, выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

Рассматривая *динамику развития* конфликта, большинство специалистов выделяют скрытую и открытую стадии. В отличие от них **А. Я. Анцупов** и **А. И. Шипилов** предлагают трехстадийную модель разворачивания конфликтного взаимодействия<sup>1</sup>.

По мнению специалистов, первая стадия, именуемая *предконфликтом*, характеризуется:

- возникновением конфликтной ситуации;
- осознанием ее субъектами конфликта;
- попытками разрешить возникшую проблемную ситуацию неконфликтными способами;
- собственно предконфликтной ситуацией, когда действия противника рассматриваются как непосредственная угроза.

Вообще под *конфликтной ситуацией* понимают ситуацию объективного возникновения противоречия. Например, наличие только одного принтера в отделе, состоящего из большого количества сотрудников. Необходимость стоять в очереди на распечатывание документов само по себе может и не вызывать конфликт. Однако при определенных условиях (дефиците времени у сотрудников, увеличении их количества в отделе) она становится благодатной почвой для его появления.

Вторая стадия называется «*собственно конфликт*». Она содержит последовательно располагающиеся друг за другом:

- инцидент;
- эскалация;
- сбалансированное противодействие;
- завершение конфликта.

Сигналом к развязыванию конфликта служит *инцидент* — первые активные действия конфликтующих сторон по разрешению противоречия. Часто они носят силовой характер и сопровождаются яркой эмоциональной реакцией.

Далее наступает период *эскалации* конфликта, предполагающей резкое обострение конфликтного взаимодействия его участников. Это наиболее эмоционально окрашенный момент в конфликте.

---

<sup>1</sup> Анцупов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский. СПб. : Питер, 2009.

Затем наступает период *сбалансированного противодействия*, характеризующийся снижением интенсивности конфликта. Это связано с увеличением осознания сторонами конфликта бесперспективности дальнейшего решения конфликта силовыми методами. Однако действий по достижению согласия ими пока не предпринимаются.

Это происходит на этапе *завершения конфликта*, когда стороны переходят к обсуждению и реализации возможностей его прекращения.

Третьей выделяемой А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым стадией конфликта признается *«послеконфликт»*. На данном этапе наблюдается частичная и полная нормализация отношений после конфликта.

В процессе разворачивания и протекания конфликта большое значение имеют объект и субъект конфликта.

*Объект конфликта* — материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

В данном случае важное значение имеет не сам по себе предмет или явление, а та ценность, которую он приобретает в глазах конфликтующих сторон. Очень хорошо иллюстрирует это древнегреческая легенда о знаменитом «яблоке раздора», вызвавшем ссору трех богинь Олимпа, а в дальнейшем и знаменитую Троянскую войну. Яблоко, подкинутое богиней раздора Эринией, не служило объектом конфликта. Сделало его таковым надпись «Прекраснейшей», придавшая ему ценность в глазах греческих богинь Олимпа Геры, Афины и Афродиты. Не в силах сами решить спор, богини обратились к Парису. Он присудил яблоко Афродите, пообещавшей ему любовь троянской царицы Елены. Похищение Елены стало причиной Троянской войны.

Таким образом, объект конфликта должен обладать следующими отличительными особенностями:

- иметь ценность в глазах участников конфликта, заставляя их вступать в противоречие друг с другом;
- находиться в ограниченном количестве или качестве, не способном одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте.

Объект конфликта может также быть скрытым или явным. История знает немало случаев, когда за настоящий объект вооруженного конфликта, заключающийся в необходимости расширения территории государства, выдавались религиозные или идеологические противоречия.

Именно поэтому определение основного объекта — непременное условие успешного разрешения любого конфликта. В противном случае конфликт или не будет разрешен, или будет разрешен не в полной мере и в отношениях его участников останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

Зависимость объекта конфликта от его участников делает важным изучение субъектов конфликта. И в данном случае понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны.

*Субъекты конфликта* — это люди, представляющие «активную» сторону в конфликте, способные создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами. Участником конфликта человек может стать, оказавшись против его воли вовлеченным в конфликт. Следовательно, субъект конфликта, вступая в противоборство, сознательно преследует и отстаивает свои цели и интересы. В ходе развития конфликта статусы «участников» и «субъектов» конфликта могут меняться местами.

Кроме того, необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. *Прямыми* участниками конфликта называют людей, организующих конфликт ради достижения своих интересов. *Косвенные* участники конфликта стараются реализовать собственные интересы в уже имеющемся чужом конфликте. Их называют «пособники» конфликта.

Косвенные участники могут:

- провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;
- поддерживать ту или иную сторону конфликта или обе стороны одновременно.

В литературе часто используется понятие «сторона конфликта». Оно может содержать прямых и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников за их особый интерес в конфликте называют «третьей стороной», или «третьим участником».

Нередко возникает ситуация, когда достаточно сложно определить непосредственных субъектов конфликта. Ярким примером служат этнополитические конфликты, когда непросто ответить на вопрос, кто же представляет стороны в конфликте: лидеры противостоящих сторон или те, кто

принимает непосредственное участие в силовых операциях, или же те, кто воспринимает друг друга как соперников и поддерживает позиции своих лидеров в конфликте? Или все они вместе — представители и участники определенной социальной или этнической группы? Ответы на эти вопросы требуют внимательного учета при его анализе, так как часто бывает уже само выявление объекта и субъекта конфликта — ключ к его разрешению.

## 12.2. Объективные и субъективные причины конфликтов

Существуют разные точки зрения на причины конфликта вообще и причины конфликтов в организациях в частности. Обобщая точки зрения специалистов, можно выделить объективные и субъективные причины.

Под *объективными* причинами конфликта подразумевают обстоятельства или условия, появляющиеся или существующие независимо от воли человека. К числу объективных причин конфликта можно отнести:

- неравномерное распределение ресурсов и полезных ископаемых на нашей планете, служащее причиной межгосударственных конфликтов,
- несовершенство законодательных и правовых норм, существующих в государстве, — частая причина трудовых конфликтов;
- напряженная социально-экономическая обстановка в стране или на конкретном предприятии как частая причина малых и больших социальных конфликтов и т.д.

В силу обретения ценности в глазах участников конфликта и обоюдном желании чем-либо обладать причины запускают механизм конфликтного взаимодействия. Чаще всего эти причины обнаруживаются на стадии предконфликта. Их своевременное выявление позволяет предупредить конфликт или локализовать его на ранней стадии.

*Субъективные* причины представляют собой комплекс индивидуально личностных особенностей человека, его интересов, убеждений, потребностей, ценностных ориентаций и т.д. Среди них можно указать:

- конфликты на почве религиозных, мировоззренческих, морально-нравственных разногласий;
- конфликты, основанные на несоответствии личностных качеств человека занимаемой должности, конкуренции

в распределении материальных ресурсов и доходов организации и т.д.

Данная категория причин в силу возможности появления на любой стадии конфликта и изменении его течения, сложна в определении. Предупреждение подобных причин конфликта в коллективе возможно лишь при хорошей осведомленности руководителя об индивидуальных особенностях своих сотрудников и умении их эффективно использовать.

Однако, выделяя объективные и субъективные причины конфликтов, необходимо помнить, что в реальной практике в большинстве своем встречаются конфликты, чьи причины носят смешанный объективно-субъективный характер. Этот факт объясняет сложность выделения конкретных *причин организационных конфликтов*.

Обобщая точки зрения различных специалистов, можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся *объективные причины организационных конфликтов*:

- несоответствие структуры организации и элементов, в нее входящих, той деятельности, которую она осуществляет. Чрезмерно «раздутый» штат сотрудников или, наоборот, недостаточное количество людей и подразделений, обеспечивающих жизнедеятельность организации, часто лежат в основе производственных межгрупповых конфликтов;

- неотлаженная система внешних и внутренних коммуникаций в организации. Сбои во взаимодействии как целых подразделений, так и отдельных специалистов по причине непродуманной системы обмена информацией между организацией и внешними (клиентами, партнерами и конкурентами) и внутренними (сотрудники) потребителями ее услуг — частая причина конфликтов между ними;

- недостаточное материальное обеспечение процесса функционирования организации. Отсутствие необходимого рабочего оборудования и материалов, минимально достаточной инфраструктуры, работа на вредном производстве часто служат той неблагоприятной почвой, на которой возникает множество разнообразных конфликтов.

Среди *субъективных причин организационных конфликтов* необходимо отметить следующие:

- несоответствие или неполное соответствие сотрудника занимаемой должности. Отсутствие необходимых личностных качеств или профессиональных умений —

частая причина как производственных, так и межличностных конфликтов. Особую остроту эта причина приобретает в случаях «конфликтов по вертикали» — между начальником и подчиненными. Профилактикой подобного рода конфликтов является продуманная система подбора персонала (особенно на управленческие должности) и программа адаптации сотрудника на рабочем месте;

- ошибочные решения руководителя или сотрудников. Эту причину конфликтов часто называют пресловутым «человеческим фактором», не учет которого может привести не только к конфликтам между сотрудниками, но и к более тяжелым последствиям для организации. Профилактикой подобных ошибок может служить отлаженная система контроля в организации;

- различие или пересечение интересов членов организации. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта, в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к конкуренции и конфликту между ними. Важная мера предупреждения конфликтов на этой почве — наличие в организации четко соблюдаемой системы правил распределения основной рабочей нагрузки и вознаграждения за ее выполнение;

- различие в ценностных ориентациях. Например, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу в данной организации, а другие ориентированы только на получение материального вознаграждения. Очевидно, что подобные различия в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности могут привести к конфликту. Основная задача руководителя в предупреждении данного типа конфликта — поддержка развития корпоративной культуры, приобщение персонал к корпоративным ценностям, сплочение коллектива.

Безусловно, в таком коротком обзоре невозможно учесть то огромное количество причин, с которым сталкивается на практике руководитель организации, равно как и найти универсальное средство их профилактики. Однако, если конфликт уже начался, то определить его настоящую причину и возможные последствия во многом помогает знание типа конфликта.

### 12.3. Классификация конфликтов

Сколько человечество задумывалось о причинах различных конфликтов в обществе, столько раз философы, психологи и социологи пытались выделить и описать тот или иной конфликт. Поэтому возникла необходимость классификации конфликтов, позволяющей в практике довольно быстро увидеть наиболее вероятные причины конфликта, спрогнозировать варианты его протекания, оценить последствия и подобрать оптимальные способы его локализации. Наиболее полную классификацию различных конфликтов мы находим у С. М. Емельянова<sup>1</sup> (табл. 12.1). В ней конфликты разделены на группы по различным классификационным признакам.

Таблица 12.1

#### Классификация конфликтов

Классификационный признак	Виды конфликтов
По сфере проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые
По степени длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты Острые длительные конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие конфликты
По предмету конфликта	Реалистичные (предметные) Нереалистичные (беспредметные)
По субъекту конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Между личностью и группой Межгрупповые
По последствиям	Конструктивные Деструктивные

Для управленческой практики интерес представляют конфликты, различающиеся по субъекту конфликтного взаимодействия. Рассмотрим их более подробно.

<sup>1</sup> Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации / С. М. Емельянов. М.: Азбука-классика, 2006.

В силу недостаточности психологических знаний как у современных руководителей, так и у рядовых сотрудников, наиболее сложным для выявления признается внутриличный конфликт. Он представляет собой противоречие мотивов интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира. Носитель внутриличного конфликта — отдельная личность. Содержание этого конфликта выражается в острых негативных переживаниях личности, которые, подтачивая ее психологическое состояние изнутри, оказывают непосредственное влияние на его организационное поведение.

Открыл и впервые описал этот тип конфликта З. Фрейд. В его теории психоанализа внутриличный конфликт возникает в результате противоречия между желаемым (субстанция «ОНО») и возможным для осуществления (субстанция «Сверх-Я») (инстинктивными побуждениями и моральными чувствами и требованиями)<sup>1</sup>.

В основе внутриличного конфликта могут лежать самые разнообразные причины. Чаще всего это:

- противоречие потребностей, когда сотруднику хочется одновременно и на обед пойти, и начатое дело доделать;
- противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой, когда больной сотрудник выбирает между потребностью отлежаться дома и чувством долга перед коллегами по работе, ждущими его там;
- противоречие между различными ролями индивида характеризуют переживания работающей женщины, которой приходится постоянно совмещать в себе роль хорошего сотрудника организации и хорошей мамы для своего ребенка.

Эти конфликты по своей природе и содержанию являются психологическими и поддержка человека, находящегося во внутриличном конфликте, должна носить не столько форму жалости и сочувствия, сколько выражения уверенности в том, что он справится с проблемой и примет наилучшее для себя и окружающих решение.

*Межличностный конфликт* — столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам. Примерами таких конфликтов

---

<sup>1</sup> Фрейд З. Психология бессознательного / З. Фрейд. СПб. : Питер, 2005.

служат: противоборство между сотрудниками из-за влияния в коллективе или между мужчинами из-за внимания привлекательной девушки; противоречие между руководителем и подчиненным из-за размера заработной платы; между пассажирами общественного транспорта и т.д.

*Причины* возникновения межличностного конфликта также могут быть самыми разными. И в данном случае рассмотренные нами ранее объективные и субъективные причины организационных конфликтов могут быть перечислены и здесь. Кроме того, во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В связи с этим часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, играющих важнейшую роль в межличностном и производственном общении.

Однако важно понимать, что несовместимость — это не приговор двум людям, а констатация их нежелания учитывать индивидуальные особенности друг друга на благо общего дела. Основная профилактика межличностных конфликтов со стороны руководителя — грамотная расстановка кадров с учетом их сильных и слабых сторон и той пользы, которую они могут принести организации.

*Межгрупповой конфликт* имеет много общего с межличностным, но он более многоплановый, выражается в столкновении интересов различных групп. Группа представляет собой определенным образом организованную структуру со своим формальным или неформальным лидером, сложившейся системой отношений, значимыми для группы интересами. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает.

К такому типу относятся конфликты между малыми, средними и большими социальными группами.

*Малая* социальная группа — это совокупность людей, находящихся в непосредственном взаимодействии и объединенных общими целями и задачами совместной деятельности: школьный класс, студенческая группа, производственная бригада, коллектив кафедры, семья. Количество людей в малой группе может варьироваться от нескольких человек до нескольких десятков.

Такие группы, как мы уже рассматривали выше, могут быть *формальными* (официальными), имеющими четко фиксированную структуру, устав, иерархию должностей,

и *неформальными*, возникающими спонтанно, на основе личностных симпатий и общих интересов. Они могут быть также временными или постоянными, открытыми или закрытыми. Применительно к торговой организации формальной группой будет номинально созданный коллектив того или иного отдела, а неформальной — группа людей, вместе обедающих или интересующихся футболом и т.д.

Примером *средней* социальной группы может служить коллектив предприятия, учебного заведения, воинской части. Типичная средняя группа — относительно самостоятельная организация, имеющая свой индивидуальный статус и функции в той или иной сфере жизни общества (политические объединения, группы по интересам). Данные группы, как правило, носят не временный, а постоянный характер, имеют свою сложившуюся структуру, иерархию, администрацию, органы управления.

К *большим* социальным группам можно отнести социальные классы, политические партии, касты, целые социальные слои (страты), этнические общности, национальные образования, крупные религиозные объединения. Такие группы образуются на основе общих для всех членов существенных признаков (экономических, политических, религиозных и т.д.).

*Причины* межгрупповых конфликтов могут быть экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения.

Так, на возникновение конфликта между малыми группами чаще всего влияет фактор социальной идентификации. Она выражается в формировании у ее членов чувства своей сопричастности к группе, отождествлении себя с другими ее представителями. В их сознании появляется субстанция «Мы», а забота о целостности и жизнедеятельности группы вызывает желание защищать ее интересы от посягательств других групп. Основания же для социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социокультурные, расовые и т.д.

Причины конфликтов между *большими* и *средними социальными группами* отличаются большей масштабностью, глубиной и объективностью. Так, при возникновении конфликтов между корпорациями большое значение имеют возможности для экономического роста и развития, которые хочет расширить каждая из сторон конфликта. В этни-

ческих или межгосударственных конфликтах важную роль часто играют территориальные притязания одного из участников. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, политическое господство и влияние в обществе.

Однако, определяя тип конфликта, необходимо помнить, что весьма часто конфликт, начавшись как межличностный, с появлением у каждой из его сторон своих активных приверженцев перерастает в межгрупповой. Столь же часто можно наблюдать и обратную картину: включившись в конфликт в составе определенной группы, личность начинает в нем вести свою собственную линию, вследствие чего он переходит для нее в личностно-групповой. В свою очередь, и личностно-групповой конфликт нередко преобразуется в межгрупповой, если личности удастся отколоть от противостоящей группы часть ее членов, сделать их своими приверженцами либо приобрести последних откуда-то со стороны.

#### **12.4. Роль конфликта в организации**

Организация направляет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс. Она решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Возникновение и качество взаимных связей и отношений, складывающихся на основе производственной деятельности и личного общения, определяется не только влиянием реальных условий жизни (экономических, политических, социально-психологических, нравственных и др.), но и условий, созданных в самой организации.

Решение задачи объединения людей в единое целое зависит от множества, прежде всего, субъективных факторов. Интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы могут как сплачивать людей в организации, так и разделять их, заставляя конфликтовать друг с другом. Вопрос о роли конфликта в организации — это вопрос как о функциях конфликта вообще, так и в данной конкретной организации. Каждая из них представляет собой уникальный, постоянно развивающийся социальный организм. Часто бывает, что конфликты, положительным образом сказавшиеся на коллективе одной организации, отрицательным образом повлияли на работу сотрудников в другой.

Среди *деструктивных функций конфликта* можно выделить следующие:

- связь конфликта с насильственными методами приводит к разрушению и большому количеству жертв и материальных потерь;
- конфликт приводит противоборствующие стороны (общество, социальную группу, индивида) в состояние дестабилизации и дезорганизации;
- конфликт способен замедлять темпы социального развития, более того, вызывать стагнацию и кризис общественного развития, диктаторские и тоталитарные режимы;
- конфликт способствует дезинтеграции общества, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению некоторых социальных групп внутри общества;
- конфликт сопровождается нарастанием в обществе настроений пессимизма и упадком нравов;
- конфликт способен повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты;
- конфликт в организациях часто приводит к снижению уровня организации системы, дисциплины и эффективности деятельности.

Появление хотя бы одного из таких явлений должно служить сигналом для менеджера к началу активных действий по свертыванию и прекращению данного конфликта во вверенном ему подразделении. Чуть позже мы обратимся к анализу форм, методов и приемов, с помощью которых руководитель может это сделать, а сейчас перейдем к изложению *конструктивных функций конфликта*. К их числу можно отнести такие варианты, как:

- *информационная функция*. Любой конфликт, создавая ореол эмоционального напряжения, заставляет его участников внимательнее изучать свои и чужие личностные особенности, интересы и потребности;
- *функция разрешения противоречий*. Обнажая проблему, он позволяет обеим сторонам увидеть и устранить причины и просчеты, приведшие к конфликту;
- *функция снятия социальной напряженности*. Конфликт позволяет выплеснуться накопившимся эмоциям и разрядить накалившуюся обстановку в коллективе;
- *интегративная функция*. Перед лицом внешней угрозы группа стремится объединить свои ресурсы и сплотить свои ряды;

- *функция стабилизации социальной системы.* Разрешение конфликта ликвидирует имевшиеся источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, чем к конфликту. Кроме того, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился;

- *функция стимулирования группового творчества.* В процессе поиска путей разрешения конфликта более активно анализируется проблемная ситуация, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии для ее разрешения.

Конфликт может служить средством для возникновения новых норм общения между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы<sup>1</sup>.

Как видно из данного перечня, конфликт может оказывать довольно значительное положительное влияние на жизнедеятельность коллектива и функционирование организации в целом.

Таким образом, мы видим, что возможность негативных последствий того или иного конфликта в организации заставляет руководителя быть более прозорливым в управлении персоналом, а знание конструктивных последствий стимулирует его к освоению эффективных методов приемов стрессменеджмента, т.е. комплекса мероприятий, позволяющих развить у человека устойчивость к неблагоприятным раздражителям из внешней и внутренней среды, и управления конфликтами в производственном коллективе.

### ***Управление конфликтами и пути их предупреждения***

*Управление конфликтом* — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению<sup>2</sup>.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие стадии:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;

---

<sup>1</sup> Конфликтология : учебник / под ред. В. П. Ратникова. М., 2005.

<sup>2</sup> Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. М., 1996.

- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные внутренние и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

- глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

- степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов представляется весьма непростым делом. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают на этом пути.

Одна из важных стадий управления конфликтом в организации — исследование конфликта и поиск его причин. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, предполагающий:

- выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, нередко маскируемой участниками конфликта; вскрытие так называемых болевых точек в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

- выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо цели могут быть не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

- оценка возможных исходов и последствий противостояния, альтернативных вариантов достижения цели;

- поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

- полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

- достижение компромисса — частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки (такой исход приводит к взаимному выигрышу);

- разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: удовлетворение объективных требований, претензий сторон или разоблачение несостоятельности предъявляемых претензий, наказание участников конфликта;

- механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации); такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно.

И все же ключевой задачей компетентного в области конфликтологии руководителя служит профилактика деструктивных конфликтов в организации.

### ***Социально-психологические методы профилактики конфликта***

Специалисты выделили следующие методы профилактики конфликта.

*Метод согласия.* Предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привывают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

*Метод доброжелательности, или эмпатии,* развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний. Он предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие.

*Метод сохранения репутации партнера,* уважения к его достоинству. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

Еще один действенный инструмент профилактики конфликта — *метод взаимного дополнения.* Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых учитываются требования метода дополнения.

*Метод недопущения дискриминации людей* требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше — и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества. Ценность именно этого правила подчеркивается старой японской пословицей: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

И наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов назван *методом психологического «поглаживания»*. Он предполагает, что настроения людей, их чувства нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу организации, затрудняющую возникновение конфликтов<sup>1</sup>.

Следует отметить, что только комплексный подход в процессе управления конфликтом позволяет добиться устойчивых хороших результатов.

### ***Социально-трудовые отношения как источник конфликта***

Трудовые отношения объективно предполагают существование конфликта, поскольку в процессе труда соединяются разнородные факторы производства, отчужденные друг от друга (наличие отчуждения рабочей силы (труда) от капитала и средств производства), взаимодействуют экономически обособленные субъекты (работники и работодатели)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Конфликтология : учебник / под ред. В. П. Ратникова.

<sup>2</sup> Трудовое право России : учебник / отв. ред. Ю. П. Орловский, А. Ф. Нуртдинова. М. : Юридическая фирма «КОНТРАКТ», ИНФРА-М, 2008.

Вступая в трудовые правоотношения, работодатели и работники отстаивают собственные интересы, не совпадающие с интересами другой стороны трудового договора. Несовпадение, а порой и противоположность (антагонизм) интересов работодателей и работников в процессе осуществления трудовой деятельности служат объективной основой возникновения конфликтов по поводу установления и изменения условий труда, применения законодательства и иных нормативных правовых актов, соглашений о труде.

Причинами конфликтов могут быть и субъективные факторы: нежелание работодателя соблюдать требования действующего законодательства, неправильное понимание и толкование закона и т.п.

Такие конфликты, если они не урегулированы путем непосредственных переговоров между работниками и работодателями, считаются трудовыми спорами. Они могут иметь частный характер, затрагивающий интересы отдельного работника, или более общий, затрагивающий интересы всего коллектива работников организации или ее обособленного структурного подразделения.

Разрешение трудового спора можно признать одним из способов защиты трудовых прав в широком смысле слова, поскольку в результате рассмотрения трудового спора нарушенные трудовые права восстанавливаются, возмещается ущерб, причиненный работнику незаконным лишением его возможности трудиться, компенсируется моральный вред. С помощью процедуры разрешения коллективных трудовых споров могут быть защищены не только права, но и законные интересы работников, т.е. отраженные в объективном праве либо вытекающие из его общего смысла и в определенной степени гарантированные государством простые юридические дозволения, выражающиеся в стремлениях субъекта пользоваться конкретными социальными благами, а также в некоторых случаях обращаться за защитой к компетентным органам — в целях удовлетворения своих потребностей, не противоречащих общественным.

Отнесение трудового спора к способам защиты трудовых прав и законных интересов работников обусловлено особым положением работника в трудовых отношениях, его зависимостью от работодателя. Однако разрешение трудового спора не является односторонним процессом, имеющим целью защитить исключительно работника. Оно

направлено на установление истины и восстановление нарушенных прав (нарушенного баланса интересов) независимо от того, чьи права нарушены — работника или работодателя.

Таким образом, в самом широком смысле *трудовой спор* можно определить как неурегулированные разногласия между сторонами трудового правоотношения по поводу применения законодательных и иных нормативных правовых актов о труде, а также установления новых или изменения существующих условий труда.

### ***Классификация конфликтов в социально-трудовой сфере***

Все трудовые споры можно классифицировать по трем основаниям: спорящему субъекту; характеру спора; виду спорного правоотношения<sup>1</sup>.

По спорящему субъекту все трудовые споры делятся на индивидуальные и коллективные. В *индивидуальных* спорах оспариваются и защищаются субъективные права конкретного работника, его законный интерес, а в *коллективных* — права, полномочия и интересы всего трудового коллектива (или его части), права профсоюзного органа как представителя работников данного производства по вопросам труда, быта, культуры.

В коллективных спорах защищаются права трудовых коллективов, их жизненные интересы от волевого диктата работодателей, административно-управленческого аппарата, в том числе министерства, ведомства как вышестоящего органа управления данным трудовым коллективом. Коллективные споры могут возникнуть из следующих правоотношений: работников организации с работодателем, его администрацией, включая и вышестоящий орган управления; профсоюзного органа с администрацией; социально-партнерских правоотношений представителей работников и работодателей с участием органов власти на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях.

По характеру все трудовые споры подразделяются на:

- споры о применении норм трудового законодательства, установленных им, коллективным или трудовыми договорами, социально-партнерскими соглашениями о правах и обязанностях. Такие споры могут возникать из всех правоотношений сферы трудового права, т.е. как из трудо-

---

<sup>1</sup> Трудовое право России : учебник / отв. ред. Ю. П. Орловский, А. Ф. Нуртдинова.

вых, так и из всех других производных от них (например, из отношений по материальной ответственности). В таких спорах защищается и восстанавливается нарушенное право работника профсоюзного органа или полномочие трудового коллектива. Их за рубежом называют «споры о правах»;

- споры об установлении новых или изменении существующих социально-экономических условий труда и быта, не урегулированных законодательством. Этого вида споры могут возникать из четырех правоотношений: а) трудового— об установлении работнику в локальном порядке новых условий труда (нового срока отпуска по графику отпусков, нового тарифного разряда); б) профсоюзного органа с работодателем, его администрацией (например, спор при утверждении ими графика отпусков, распределении жилья); в) трудового коллектива (его органов) с работодателем, его администрацией (например, спор СТК с администрацией при решении определенных вопросов управления предприятием); г) профсоюзов как представителей работников с представителями работодателей, их ассоциаций на различных уровнях социально-партнерских отношений. Их называют «споры об интересах».

По правоотношениям, из которых может возникнуть спор, все трудовые споры делятся на споры из следующих правоотношений:

- трудовых (их абсолютное большинство);
- по трудоустройству (например, не принятого по брони инвалида или другого лица, с которым работодатель обязан заключить трудовой договор);
- по надзору и контролю за соблюдением трудового законодательства и правил охраны труда;
- по подготовке кадров и повышению квалификации работников на производстве;
- по возмещению материального ущерба работником предприятию;
- по возмещению работодателем ущерба работнику в связи с повреждением его здоровья на работе или нарушением его права трудиться;
- профсоюзного органа с работодателем по вопросам труда, быта, культуры;
- коллектива работников с работодателем;
- социально-партнерских правоотношений на четырех более высоких уровнях.

Классификация трудовых споров по трем указанным основаниям необходима для того, чтобы по каждому трудовому спору правильно определить его подведомственность (индивидуальный это или коллективный спор, спор о применении трудового законодательства или об установлении новых условий труда, изменении существующих, и из какого правоотношения он возник).

### **12.5. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения**

*Индивидуальный трудовой спор* — это неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров<sup>1</sup>.

*Предметом индивидуального трудового спора* служат индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта.

Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обуславливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско-правовых отношений. Поэтому к индивидуальному трудовому конфликту могут быть отнесены не все споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь имеющие своим источником постоянные трудовые связи и отношения или возникающие при заключении трудового контракта на определен-

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс РФ. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (с изм. и доп. от 07.01.2011).

ный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

Прежде всего, к индивидуальным трудовым спорам приводят следующие обстоятельства:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника, и т.д.

Причины возникновения споров, в том числе и индивидуальных трудовых конфликтов, подразделяются на причины субъективного, организационно-хозяйственного и экономического характера.

К причинам *субъективного* характера относятся:

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;
- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству.

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Этому способствуют также существующие недостатки в действующем трудовом законодательстве, наличие в нем пробелов, значительное число оценочных понятий. К причинам *организационно-хозяйственного* и *экономического* характера следует отнести:

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием российской экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;

- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

Все это приводит к многочисленным нарушениям нормативных документов, регулирующих взаимоотношения работников и работодателей, создает конфликтную ситуацию на предприятии, обуславливающую возникновение индивидуальных трудовых конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты или споры бывают двух видов:

- трудовые конфликты (споры), возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде. Эти споры называют спорами *неискового* характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

- трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (контракта). Это споры *искового* порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник, необходимы контрдействия другой стороны (работника), направленные на защиту собственных прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами (ст. 382 ТК РФ).

Также индивидуальные трудовые споры рассматриваются рядом других органов в соответствии с ч. 2 ст. 383 ТК РФ.

В *комиссии по трудовым спорам* рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлению работника, если он самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем. Заявление работника, поступившее в комиссию по трудовым спорам, подлежит обязательной регистрации указанной комиссией. Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение 10 календарных дней со дня подачи работником заявления.

Спор рассматривается в присутствии работника, подавшего заявление, или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по письменному заявлению работника. В случае неявки работника или его представителя на заседание указанной комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. В случае вторичной неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно в пределах срока, установленного Трудовым кодексом РФ (3 месяца).

Комиссия по трудовым спорам имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов. По требованию комиссии работодатель (его представители) обязан в установленный комиссией срок представлять ей необходимые документы. Заседание комиссии по трудовым спорам считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников, и не менее половины членов, представляющих работодателя. На заседании комиссии по трудовым спорам ведется протокол, который подписывается председателем комиссии или его заместителем и заверяется печатью комиссии.

Комиссия по трудовым спорам принимает решение тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии.

В *судах* рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям работника, работодателя или профессионального союза, защищающего интересы работника, когда они не согласны с решением комиссии по трудовым спорам либо когда работник обращается в суд, минуя комис-

сию по трудовым спорам, а также по заявлению прокурора, если решение комиссии по трудовым спорам не соответствует трудовому законодательству и иным актам, содержащим нормы трудового права.

Непосредственно в судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям:

- работника — о восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора, об изменении даты и формулировки причины увольнения, о переводе на другую работу, об оплате за время вынужденного прогула либо о выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы, о неправомерных действиях (бездействии) работодателя при обработке и защите персональных данных работника;

- работодателя — о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Непосредственно в судах рассматриваются также индивидуальные трудовые споры:

- об отказе в приеме на работу;
- лиц, работающих по трудовому договору у работодателей;
- физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, и работников религиозных организаций;
- лиц, считающих, что они подверглись дискриминации.

*Работник* имеет право обратиться в суд за разрешением индивидуального трудового спора в течение трех месяцев со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по спорам об увольнении — в течение одного месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки.

При обращении в суд с иском по требованиям, вытекающим из трудовых отношений, в том числе по поводу невыполнения либо ненадлежащего выполнения условий трудового договора, носящих гражданско-правовой характер, работники освобождаются от оплаты пошлин и судебных расходов.

В соответствии со ст. 373 ТК РФ Государственная инспекция труда в течение 10 дней со дня получения жалобы (заявления) на окончательное решение работодателя о расторжении трудового договора при несогласии выборного органа первичной профсоюзной организации рассматри-

вает вопрос об увольнении и в случае признания его незаконным выдает работодателю обязательное для исполнения предписание о восстановлении работника на работе с оплатой вынужденного прогула.

Комиссия государственного органа по служебным спорам рассматривает индивидуальные служебные споры — неурегулированные между представителем нанимателя и гражданским служащим либо гражданином, поступающим на гражданскую службу или ранее состоявшим на гражданской службе, разногласия по вопросам применения законов, иных нормативных правовых актов о гражданской службе и служебного контракта, о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных служебных споров.

Вышестоящие органы могут рассматривать трудовые споры работников прокуратуры, сотрудников органов внутренних дел и ряда других.

## 12.6. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения

Под *коллективным трудовым конфликтом (спором)* понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений<sup>1</sup>. Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, складывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны. Такими представителями признаются:

- представители работников — органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;
- представители работодателя — руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица,

<sup>1</sup> Трудовой кодекс РФ.

полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, бывают двух видов:

- конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они, в свою очередь, подразделяются на споры, связанные с заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке других нормативных актов или связанных с ними изменений в их содержании;

- конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К этому виду коллективных трудовых конфликтов следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании содержания коллективно-договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

К основным причинам трудовых конфликтов относятся:

- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией;
- неудовлетворенность размером оплаты труда;
- взаимные неплатежи между предприятиями-производителями и потребителями;
- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства (нарушение принятых обязательств работником, нарушения законодательства о труде руководителем, нарушения коллективных договоров обеими сторонами);
- систематические задержки бюджетных ассигнований;
- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- недостатки информативной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

В последние годы появились многообразные формы организованной борьбы работников в защиту своих законных прав и интересов: коллективные забастовки, пикетирования зданий федерального правительства и местной администрации, митинги и т.д.

Но при разрешении такого рода конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций. Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих последовательных этапов примирительных процедур. К ним относится процедура рассмотрения спора:

- примирительной комиссией;
- с участием посредника;
- трудовым арбитражем.

Обязательным первым этапом признается примирительная комиссия, после которой при недостижении согласия стороны переходят к рассмотрению спора с участием посредника, а затем в трудовом арбитраже, в этом случае спор может пройти три этапа. Или же после примирительной комиссии стороны могут перенести спор на рассмотрение трудового арбитража. Если стороны не достигли согласия, какую примирительную процедуру использовать после примирительной комиссии (посредника или трудовой арбитраж), тогда стороны должны приступить к созданию трудового арбитража<sup>1</sup>.

Ни одна из сторон спора не вправе уклониться от участия в примирительных процедурах. Каждая примирительная процедура проводится в установленные законом сроки. Но в случае необходимости эти сроки могут быть по соглашению сторон спора продлены.

Рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией — обязательный этап примирительных процедур. Порядок рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией регулируется ст. 402 ТК РФ.

*Примирительная комиссия* — это совместный орган спорящих сторон, созданный ими на паритетных началах в срок до трех рабочих дней с момента начала спора.

Количественный состав примирительной комиссии устанавливаются стороны по соглашению. Стороны не вправе уклоняться от создания примирительной комиссии и участия в ее работе, а если уклоняется одна из сторон (ст. 406 ТК РФ), то коллективный трудовой спор передается на рассмотрение трудового арбитража.

Коллективный трудовой спор должен быть рассмотрен примирительной комиссией в срок до пяти рабочих дней с момента издания приказа о ее создании. Указанный

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс РФ.

срок может быть продлен при взаимном согласии сторон, что оформляется соответствующим протоколом (ст. 402 ТК РФ).

Решение примирительной комиссии принимается по приглашению сторон коллективного трудового спора, оформляется протоколом, имеет для сторон этого спора обязательную силу и исполняется в порядке и сроки, которые установлены решением примирительной комиссии. После составления примирительной комиссией протокола разногласий стороны коллективного трудового спора в течение трех рабочих дней могут пригласить посредника самостоятельно или с помощью Службы по урегулированию коллективных трудовых споров. Служба по урегулированию коллективных трудовых споров — это система государственных и региональных органов в составе Минтруда России и Минтруда субъектов Федерации<sup>1</sup>.

Служба осуществляет уведомительную (сторонами) регистрацию коллективных трудовых споров, проверяет в случае необходимости полномочия представителей сторон коллективного трудового спора, формирует список посредников и трудовых арбитров и проводит их подготовку, выявляет и обобщает причины и условия возникновения коллективных трудовых споров, подготавливает предложения по их устранению, оказывает методическую помощь сторонам на всех этапах разрешения коллективного трудового спора и организует финансирование примирительных процедур — оплату посредников и трудовых арбитров.

При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны коллективного трудового спора продолжают примирительные процедуры с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Порядок рассмотрения коллективного трудового спора с участием посредника определяется соглашением сторон спора. Посредник приглашается по соглашению сторон независимо от Службы по урегулированию коллективных трудовых споров или по ее рекомендации.

*Посредник* — это третий нейтральный орган по отношению к спорящим сторонам, призванный помочь сторонам достигнуть соглашения по спору. Посредник имеет право запрашивать и получать от сторон необходимые доку-

---

<sup>1</sup> Трудовое право России.

менты и сведения по коллективному трудовому спору, который должен быть рассмотрен с участием посредника в срок до семи календарных дней с момента его приглашения (ст. 403 ТК РФ). Рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника может окончиться одним из двух вариантов: если по спору соглашение достигнуто, оно оформляется решением, обязательным для сторон спора, если соглашение сторон по спору не достигнуто, то оформляется протоколом разногласий. С этого момента оканчивается рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника. Если составлен протокол разногласий, то стороны обращаются к третьему этапу — трудовому арбитражу.

*Трудовой арбитраж* — временно действующий орган для разрешения коллективного спора, не получившего своего разрешения в примирительной комиссии или с участием посредника. Он создается сторонами спора и Службой по урегулированию коллективных трудовых споров в срок не позднее трех рабочих дней с момента окончания рассмотрения коллективного трудового спора примирительной комиссией или с посредником в составе трех трудовых арбитров, рекомендованных Службой или предложенных сторонами коллективного трудового спора.

В состав трудового арбитража не должны включаться представители сторон спора. Соответствующим решением работодателя, представителя работников и Службы оформляется создание трудового арбитража, его персональный состав, регламент и его полномочия.

Трудовой арбитраж создается в случае, если стороны коллективного спора заключили в письменной форме соглашение об обязательном выполнении его решения (ст. 404 ТК РФ). Создание трудового арбитража обязательно в организациях, в которых законом запрещено или ограничено проведение забастовок (ст. 406 ТК РФ).

Трудовой арбитраж рассматривает спор с участием представителей его сторон в срок до пяти рабочих дней со дня создания трудового арбитража, может заседать не один раз. Он рассматривает обращение сторон, получает необходимые документы и сведения, касающиеся коллективного трудового спора, в случае необходимости информирует органы государственной власти и органы местного самоуправления о возможных социальных последствиях коллективного трудового спора. По окончании рассмотрения

спора трудовой арбитраж принимает решение по существу спора в письменной форме. Поскольку в составе трудового арбитража три арбитра, то его решение может быть принято и по большинству голосов арбитров.

Если работодатель уклоняется от создания трудового арбитража, рассмотрения спора в нем, а также выполнения его решений, то согласно Трудовому кодексу в этих случаях работникам предоставляется право приступить к забастовке.

*Забастовка* — это форма коллективного трудового спора. Это временный добровольный отказ работников от выполнения трудовых обязательств (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора. Забастовка — крайняя, исключительная мера борьбы. Она применяется наемными работниками для достижения своих целей и принуждения работодателя и его представителей к выполнению требований работников, т.е. является своеобразным методом урегулирования уже вышедшего из латентной (скрытой) стадии коллективного трудового конфликта. Как свидетельствует опыт мирового забастовочного движения, забастовки по формам их проведения — неоднородны. Их можно разделить на несколько видов:

- «обычная забастовка» — работники прекращают производство и оставляют свои рабочие места. Выпуск продукции, различного рода изделий полностью прекращается;

- «работа по правилам», или «итальянская забастовка» — работники не прекращают производство, а, наоборот, в процессе производства строго следует всем правилам производства, правилам технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и т.д. Строжайшее соблюдение всех этих правил обычно приводит к тем или иным сбоям в работе предприятий, организаций, учреждений. Такие забастовки не урегулированы действующим законодательством — находятся вне правового регулирования. Претензий к работникам, включившимся в такую забастовку, практически невозможно предъявить;

- «замедление работы» — по сравнению с «обычной забастовкой» она носит как бы половинчатый характер: производство продукции не прекращается полностью, а лишь сокращаются ее объемы;

- «пульсирующая забастовка» — частичное, кратковременное прекращение работы работниками всего предприятия или работниками, чей труд определяется тем или иным

этапом технологии производства (слесари-ремонтники, сборщики, токари, снабженцы и т.д.)<sup>1</sup>.

Все эти формы забастовок широко распространены за рубежом. В России же чаще всего проводятся «обычные забастовки», но уже имели место и «итальянские забастовки».

В отличие от примирительных процедур разрешения коллективного трудового спора забастовка — это ультимативное действие работников, давление на работодателя путем прекращения работы, чтобы добиться выполнения своих требований, не урегулированных в примирительных процедурах, крайняя, исключительная мера разрешения трудового спора<sup>2</sup>.

Осуществление работниками, их трудовыми коллективами права на забастовку возможно:

- лишь после прохождения примирительных процедур;
- при уклонении работодателя от примирительных процедур;
- когда работодатель не выполняет соглашение, достигнутое в ходе разрешения коллективного трудового спора.

В этих случаях работники могут использовать такие формы, как собрания, митинги, демонстрации, пикетирование.

Участие в забастовке является добровольным, и никто не может быть принужден к участию или отказу от участия в забастовке, иначе принуждающие лица несут дисциплинарную, административную и даже уголовную ответственность.

Работодатели и их представители не вправе организовывать забастовку и принимать в ней участие.

Об объявлении забастовки решение принимается общим собранием работников организации, филиала, представительства или профсоюзной организацией, объединением профсоюзов. Указанные органы считаются правомочными принять решение об объявлении забастовки, если в них присутствует не менее  $\frac{2}{3}$  общего числа работников, членов профсоюзной организации. Решение соответствующего органа считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на собрании.

При невозможности проведения собрания работников представительный орган работников имеет право утвер-

<sup>1</sup> Здравомыслов А. Г. Указ. соч.

<sup>2</sup> Миронов В. И. Трудовое право России : учебник / В. И. Миронов. М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.

дить свое решение, собрав подписи более половины работников в поддержку проведения забастовки (ч. 4 ст. 410 ТК РФ).

Забастовку возглавляет избранный собранием (конференцией) работников орган или соответствующий орган профсоюзов. В период проведения забастовки стороны обязаны продолжить разрешение коллективного трудового спора путем проведения различных примирительных процедур.

Работодатель о предстоящей забастовке предупреждает Службу, информирует поставщиков и потребителей, принимает меры к сохранению работоспособности производства, машин, оборудования и т.д., используя указанный 10-дневный предупредительный срок до начала забастовки.

В тех организациях, филиалах, представительствах, работа которых связана с безопасностью людей, обеспечением их здоровья и жизненно важных интересов общества (например, скорая помощь, больницы, водоснабжение, транспорт) при проведении забастовки должен быть обеспечен минимум необходимых для населения работ (услуг), который определяется соглашением сторон совместно с органами исполнительной власти или органом местного самоуправления в 5-дневный срок с момента принятия решения об объявлении забастовки. А если такое соглашение не достигнуто, то он устанавливается органом исполнительной власти или органом местного самоуправления. В случае необеспечения минимума необходимых работ (услуг) забастовка может быть признана незаконной. Забастовка оканчивается подписанием соглашения спорящими сторонами. Но она может оканчиваться и решением суда о признании забастовки незаконной. Признание забастовки незаконной производится решением Верховного суда республики, края, областным судом, судами городов Москвы и Санкт-Петербурга, автономной области, автономного округа. Такое решение суд принимает по заявлению работодателя или прокурора и доводит до органа, возглавляющего забастовку.

В целом же признаком разрешения коллективного спора является завершение инцидента, а не перерыв в его действии. Завершение инцидента может произойти только в случае изменения цели, объекта конфликта, оппонентов, изменения внутриконтрактных отношений.

## Резюме

Коллектив современной организации — сложный микроорганизм, в котором переплетены интересы, потребности цели и ценности многих людей. Такая среда часто становится почвой для различного рода конфликтов, ставя перед руководителями разного уровня задачу повышения своей конфликтологической компетентности.

Специалисты трактуют его как противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности или группами людей, желающих реализовать свои интересы и цели. Этим объясняется специфика объекта конфликта, которым служит не сам материальный объект или явление социальной действительности, а та ценность, которой ее наделяет субъективное восприятие того или иного человека.

Конфликт порождается множеством объективных и субъективных причин, среди которых ведущее место занимают дефицит ресурсов, сложная социально-экономическая ситуация, несовершенство трудового законодательства и индивидуально-психологическое своеобразие людей в обществе.

Многообразие объективных и субъективных причин конфликта во многом определяет выделение различных его видов. Среди тех, с которыми менеджер чаще всего встречается в практике управления персоналом, — межличностные, внутриличностные и межгрупповые конфликты. Каждый из них обусловлен комплексом элементов социально-психологического характера, вступающих в противоречие друг с другом, обуславливающих необходимость работы по предупреждению и управлению ими.

Так, эффективными методами разрешения конфликта могут признаваться взаимное примирение сторон, достижение компромисса, удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта и т.д. Кроме того, каждому эффективному менеджеру необходимо знать и использовать в своей работе социально-психологические методы разрешения конфликта, такие как методы согласия, эмпатии, сохранения репутации партнера, психологического «поглаживания», и приобщать к ним своих сотрудников.

Кроме того, существуют конфликты, рассмотрение и разрешение которых происходит в соответствии с законодательными нормами Российской Федерации — в сфере социально-трудовых конфликтов. Вступая в трудовые правоотношения, работодатели и работники отстаивают собственные интересы, не совпадающие с интересами другой стороны трудового договора. Причинами конфликтов могут быть и субъективные факторы: нежелание работодателя соблюдать требования действующего законодательства, неправильное понимание и толкование закона и т.п.

С помощью процедуры разрешения коллективных трудовых споров могут быть защищены не только права, но и законные интересы работников. По спорящему субъекту все трудовые споры делятся на индивидуальные и коллективные.

Предметом *индивидуального* трудового спора служат индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Предметом коллективного трудового спора могут выступать не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др. Рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией является обязательным этапом примирительных процедур. Примирительная комиссия — это совместный орган спорящих сторон, созданный ими на паритетных началах в срок до трех рабочих дней с момента начала спора. При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны коллективного трудового спора продолжают примирительные процедуры с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Трудовой арбитраж создается в случае, если стороны коллективного спора заключили в письменной форме соглашение об обязательном выполнении его решения (ст. 404 ТК РФ). Создание трудового арбитража обязательно в организациях, где законом запрещено или ограничено проведение забастовок (ст. 406 ТК РФ). Если работодатель уклоняется от создания трудового арбитража, рассмотрения спора в нем, а также выполнения его решений, то согласно Трудовому кодексу РФ в этих случаях работникам предоставляется право приступить к забастовке.

Забастовка — это форма коллективного трудового спора, исключительная мера борьбы. Она применяется наемными работниками для достижения своих целей и принуждения работодателя и его представителей к выполнению требований работников, т.е. является своеобразным методом урегулирования уже вышедшего из латентной (скрытой) стадии коллективного трудового конфликта. Однако ее проведение также имеет ряд условий законодательного характера, от соблюдения которых зависит обеспечение здоровья и жизненно важных интересов общества (например, скорая помощь, больницы, водоснабжение, транспорт).

Итак, современная организация представляет собой сложный механизм взаимодействия сотрудников между собой, в котором часто возникают те или иные конфликты. Это требует от руководителя особых качеств. Для этого ему необходимо обладать культурой общения, уметь извлекать опыт из прошлых ошибок, устранять любые трудности на пути достижения взаимопонимания, быть критичным к самому себе, а также соблюдать этику в общении с подчиненными, будучи терпимым к их слабостям.

Конфликты в коллективе нельзя причислить к однозначно негативным явлениям. Самой практикой управленческой деятельности доказано позитивное влияние многих из них на работоспособность и творческий потенциал коллектива организации. Именно поэтому для менеджера чрезвычайно важно постоянное совершенствование своей конфликтологической компетентности и компетентности персонала.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

### **12.1. Основная причина конфликта — это:**

- а) война полов;
- б) психологическая несовместимость;
- в) противоречие интересов;
- г) отсутствие ресурсов;
- д) наличие болезней.

### **12.2. Ситуация объективного возникновения противоречий — это:**

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) послеконфликт;
- г) эскалация;
- д) причина конфликта.

### **12.3. Объект конфликта — это:**

- а) материальный объект;
- б) ценность, которую представляет материальный объект для оппонентов;
- в) отношение оппонентов друг к другу;
- г) интересы оппонентов;
- д) убеждения оппонентов.

### **12.4. Мотивы личности следует рассматривать как:**

- а) объективный элемент конфликта;
- б) повод к конфликту;
- в) субъективный элемент конфликта;
- г) последствие конфликта;
- д) причину конфликта.

### **12.5. По последствиям конфликты бывают:**

- а) открытые и скрытые;
- б) конструктивные и деструктивные;
- в) межличностные и межгрупповые;
- г) острые длительные и бурные быстротекущие;
- д) локальные и масштабные.

**12.6. В отношении спорящего субъекта все трудовые конфликты делятся:**

- а) на внутриличностные и межличностные;
- б) межличностные и межгрупповые;
- в) индивидуальные и коллективные;
- г) индивидуальные и групповые;
- д) групповые и коллективные.

**12.7. Предмет индивидуального трудового спора — это:**

- а) перевод работника на менее оплачиваемую должность без его согласия;
- б) наложение дисциплинарного взыскания;
- в) увольнение работника без его согласия;
- г) привлечение к сверхурочным работам;
- д) все вышеперечисленное.

**12.8. Примирительная комиссия как субъект разрешения конфликта участвует:**

- а) в индивидуальном трудовом споре;
- б) коллективном трудовом споре;
- в) межгрупповом конфликте;
- г) конфликте между начальником и подчиненным;
- д) все варианты неверные.

**12.9. Сроки рассмотрения спора примирительной комиссией с момента издания приказа о ее создании не должны превышать:**

- а) 30 рабочих дней;
- б) 14 рабочих дней;
- в) 10 рабочих дней;
- г) 7 рабочих дней;
- д) 5 рабочих дней.

**12.10. Не существует следующих видов забастовки:**

- а) «обычная»;
- б) «перфорированная»;
- в) «пульсирующая»;
- г) «итальянская»;
- д) «замедление работы».

### Вопросы для обсуждения

1. Что можно рекомендовать для эффективного разрешения конфликтов?
2. Какие способы предотвращения конфликтов в коллективе вам известны?
3. Как можно аргументировать положительные и отрицательные последствия конфликтов для коллектива?

## Глава 13. Оценка эффективности управления персоналом

Разочарование есть плата за что-то, прежде полученное, может быть, несоразмерная иногда, но будь щедр.

*А. С. Грин*

### Развиваемые компетенции:

- 1) уяснить сущность понятия «экономическая эффективность» и факторы, влияющие на ее уровень;
- 2) понять критерии экономической эффективности деятельности организаций;
- 3) усвоить методику расчета показателей экономической эффективности;
- 4) составить представление об экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

### 13.1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень

Понятие «эффективность» предполагает сопоставление затрат и результатов. Повысить эффективность означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

При оценке эффективности управления возникает необходимость ответить на вопросы, что такое результат управления и каковы затраты, связанные с его достижением.

Очевидно, что управление эффективно постольку и в той степени, поскольку и в какой мере способствует осуществлению миссии предприятия (организации). Общеизвестно, что эффективность производственно-хозяйственной деятельности во многом определяется уровнем органи-

зиторской работы, т.е. эффективностью работы аппарата управления цехом, предприятием, отраслью, экономикой в целом.

Повышение эффективности управления персоналом зависит от факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

*По содержанию:*

- организационные факторы — рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические факторы — прежде всего, система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические факторы — технический уровень, механизация труда, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические факторы — главным образом, санитарно-гигиенические условия труда;
- социально-психологические факторы — межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

*По форме воздействия* различаются факторы прямого и косвенного воздействия:

- факторы прямого воздействия — непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К ним в основном относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п.;
- факторы косвенного воздействия — оказывают опосредованное влияние на работу организации. Это психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.

*По продолжительности воздействия* — факторы кратковременного и длительного воздействия. Например, кратковременное воздействие могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Большинство же факторов имеют длительное воздействие, например стиль управления, психологический климат и т.п.

*По степени формализации* — факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть подразделены на факторы, количественно измеримые и не измеримые. Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных

потоков и т.п. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и другие, не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы. Однако на эффективность работы предприятия (организации), кроме управления, воздействуют качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

Оценивая эффективность функционирования системы управления, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности. Это тоже важный аспект оценки эффективности управления.

### ***Критерии экономической эффективности деятельности предприятия (на примере торговли)***

Главной задачей аппарата управления остается активное воздействие на управляемый объект в целях улучшения показателей его функционирования. В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

*Критерий эффективности* — показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Кроме того, критерий эффективности управления не только определяется оптимальностью функционирования объекта управления, но должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Очевидно, что критерии экономической эффективности управления многообразны и их нельзя свести к какому-то одному показателю. Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

Общий критерий эффективности — экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

- наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- наименьшие затраты материальных ресурсов;
- наименьшие затраты финансовых ресурсов;

- наивысшие показатели использования основных производственных фондов (ОПФ);
- наименьшие издержки;
- наивысшая рентабельность.

Группа качественных критериев:

- высокий уровень технической оснащенности предприятия (организации);
- условия труда персонала, ведущие к снижению напряжения (усталости) работников;
- выполнение заказов, договоров (или оказание услуг) в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;
- высокое качество оказываемых услуг при стабильных затратах в пределах установленной нормы;
- стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей;
- экологическая чистота.

Критерием эффективности управления при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум оказания услуг.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей подсистемы, критериями экономической эффективности могут быть:

- быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;
- способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;
- оперативность доведения решений до исполнителей;
- обеспечение четкого выполнения решений;
- комплексный контроль за выполнением решений.

Критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

### **13.2. Показатели экономической эффективности управления**

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления.

Применительно к торговому предприятию в качестве показателей, характеризующих конечные результаты деятельности, могут быть использованы: объем реализации

или оборот ( $O$ ), прибыль ( $\Pi$ ), а в качестве интегрального показателя — издержки обращения ( $I$ ). Тогда показателями, характеризующими эффективность работы торгового предприятия, следует признать коэффициенты оборота ( $\Theta_O$ ) и прибыли ( $\Theta_\Pi$ ), исчисляемые по формулам:

$$\Theta_O = O / I; \quad (13.1)$$

$$\Theta_\Pi = \Pi / I. \quad (13.2)$$

Чем выше уровень этих коэффициентов, тем эффективнее следует считать деятельность предприятия торговли.

Для характеристики эффективности работы торгового предприятия может быть использован коэффициент издержкостности товарооборота ( $I_O$ ), определяемый по формуле

$$I_O = I : O. \quad (13.3)$$

Соответственно, чем ниже уровень коэффициента издержкостности товарооборота, тем эффективнее работа предприятия торговли.

Рассмотренные выше коэффициенты позволяют составить представление об эффективности работы предприятия торговли как объекта управления в целом. Однако методика их расчета имеет ряд недостатков. Во-первых, приведенные выше коэффициенты экономической эффективности рассчитаны на основе стоимостных показателей, а следовательно, на их уровень влияют колебания цен. Во-вторых, они не отражают социальную и экологическую эффективность. В-третьих, не позволяют оценить работу предприятия торговли с точки зрения удовлетворения спроса покупателей.

Для интегрированной оценки деятельности предприятия розничной торговли в условиях рыночной экономики используется показатель рентабельности ( $R$ ), определяемый в процентах:

$$R = \Pi : O \cdot 100\%. \quad (13.4)$$

Чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее считается работа розничного торгового предприятия.

**Пример.** В 2010 г. объем реализации продукции (оборот) розничного торгового предприятия составил 625 млн руб., а издержки обращения — 500 млн руб. Определите коэффициенты товарооборота ( $\Theta_O$ ) и прибыли ( $\Theta_\Pi$ ), издержкостности товарооборота ( $I_O$ ),

а также рентабельность ( $R$ ) розничного торгового предприятия «Слон» за 2010 г.

**Решение.**

Коэффициент товарооборота ( $\mathcal{E}_O$ ) розничного торгового предприятия «Слон»:  $\mathcal{E}_O = 625 : 500 = 1,25$ .

Прибыль розничного торгового предприятия «Слон» в 2010 г.:  $\Pi = 625 - 500 = 125$ .

Коэффициент прибыли ( $\mathcal{E}_\Pi$ ) розничного торгового предприятия «Слон»:  $\mathcal{E}_\Pi = 125 : 500 = 0,25$ .

Коэффициент издержкостоемкости товарооборота ( $I_O$ ) розничного торгового предприятия «Слон»:  $I_O = 500 : 625 = 0,8$ .

Рентабельность ( $R$ ) розничного торгового предприятия «Слон»:  $R = 125 : 500 \cdot 100\% = 25\%$ .

Ответ:  $\mathcal{E}_O = 1,25$ ;  $\mathcal{E}_\Pi = 0,25$ ;  $I_O = 0,8$ ;  $R = 25\%$ .

Рассмотренные выше коэффициенты и показатель рентабельности позволяют составить представление об эффективности работы предприятия торговли как объекта управления в целом. Однако методика их расчета имеет ряд недостатков.

Во-первых, коэффициенты экономической эффективности и рентабельность исчислены на основе стоимостных показателей, а следовательно, на их уровень влияют колебания цен.

Во-вторых, они не отражают социальную и экологическую эффективность.

В-третьих, они не позволяют оценить работу предприятия торговли с точки зрения удовлетворения спроса покупателей. Конечно, на уровень этих показателей существенно влияние оказывает деятельность персонала розничного торгового предприятия.

Важнейший показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности персонала предприятия розничной торговли, — производительность труда. На уровне предприятия (организации) торговли показатель производительности труда ( $\mathcal{E}_T$ ) может быть исчислен как отношение объема товарооборота к среднесписочной численности работников, занятых на предприятии:

$$\mathcal{E}_T = O : ЧР, \quad (13.5.)$$

где:  $O$  — годовой объем розничного оборота;  $ЧР$  — среднегодовая численность работников, занятых на предприятии торговли.

Чем выше уровень производительности труда, тем эффективнее считается использование человеческих ресурсов торговой организации.

На уровень производительности труда оказывает влияние множество факторов. В настоящее время факторы роста производительности труда укрупнено объединяются в три группы:

- *факторы основного капитала.* Их роль обусловлена качеством, уровнем развития и степенью использования основных инвестиций и материальных основных средств. Эти факторы охватывают состояние техники и технологии, уровень механизации и автоматизации труда;

- *социально-экономические факторы:* состав и качество работников (их квалификация), условия труда, отношение к труду и т.п.;

- *организационные факторы* охватывают целый комплекс действий по организации труда и управлению персоналом. В частности, к этой группе факторов можно отнести: специализацию, кооперацию и комбинирование производства; стиль управления, трудовую дисциплину и психологический климат.

В настоящее время производительность труда в отраслях российской экономики оставляет желать лучшего. Это обусловлено и состоянием техники, которая физически изношена и морально устарела, и отсутствием необходимых инвестиций (в том числе и в производственное обучение), и отсутствием эффективной системы стимулирования и мотивации труда, а также недостатками в организации производства.

Однако существуют и определенные резервы повышения производительности труда. Как правило, они классифицируются следующим образом.

- *общегосударственные резервы* связаны с размещением производства по территории страны с учетом наличия материальных, трудовых, естественных и других ресурсов;

- *региональные резервы* определяются рациональным использованием производительных сил конкретных регионов;

- *межотраслевые резервы*, главным образом, характеризуются возможностями улучшения межотраслевых хозяйственных связей и совершенствованием транспортных потоков продукции;

- *отраслевые резервы* указывают на возможность повышения производительности труда за счет развития эффективной специализации и кооперации предприятий внутри отрасли;

- *внутрипроизводственные резервы* повышения производительности труда. Наиболее крупная группа резервов, включающая улучшение использования рабочего времени, структуры и использования персонала, повышение технического уровня производства на основе его механизации и автоматизации.

Управление производительностью труда на уровне предприятия (организации) содержит такие элементы, как:

- измерение и оценка производительности труда;
- планирование и реализация мероприятий, направленных на повышение производительности труда;
- осуществление контроля за производительностью труд и реализацией мероприятий, направленных на ее повышение;
- измерение и оценка воздействия запланированных мероприятий на повышение производительности труда.

Повышение производительности труда на предприятиях (в организациях) становится реальным, когда задания по росту производительности труда увязываются с расходами на персонал.

В затраты на персонал входят оплата производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость бесплатного питания (осуществляемого за счет фирмы) и другие выплаты в натуральном выражении, осуществляемые работодателем, предоставление жилья работникам, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий, обеспечение персонала одеждой и налоги на заработную плату.

В соответствии с Налоговым кодексом РФ в расходы работодателя на персонал, учитываемые при налогообложении, включаются: все начисления работникам в денежной и натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки:

- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы или условиями труда;
- премии и единовременные поощрительные начисления;
- расходы, связанные с содержанием работников, предусмотренные контрактами и коллективными трудовыми договорами.

Расходы на персонал включаются в издержки обращения торгового предприятия или финансируются за счет его

прибыли. Так, расходы на заработную плату включаются в издержки обращения, а затраты на оздоровительные мероприятия финансируются за счет прибыли предприятия.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные.

*Основные расходы* на персонал содержат заработную плату и премии.

*Дополнительные расходы* на персонал в своем составе имеют:

- подоходный налог;
- страховые взносы по добровольному страхованию;
- оплату отпусков;
- оплату больничных листов;
- затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности;
- затраты на обеспечение выполнения санитарно-гигиенических требований;
- затраты на обучение, повышение квалификации, переподготовку работников;
- затраты на привлечение персонала;
- прочие затраты.

Кроме того, в состав дополнительных расходов на персонал включаются *социальные расходы*:

- оплата транспортных расходов;
- оплата медицинских и оздоровительных услуг;
- компенсации расходов на питание;
- оплата спецодежды и пр.<sup>1</sup>

В условиях экономического кризиса сокращаются расходы на персонал и в первую очередь дополнительные расходы на персонал и социальные расходы.

До сих пор мы рассматривали эффективность управления с точки зрения работы организации в целом, предполагая, что если предприятие работает эффективно, то и управление этим предприятием осуществляется эффективно. Перейдем теперь к оценке экономической эффективности работы самого аппарата управления.

Следуя логике оценки экономической эффективности, эффективность работы самого аппарата управления может быть охарактеризована как статистическая эффективность управления ( $\mathcal{E}_{\text{ст}}$ ):

---

<sup>1</sup> Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. О. И. Марченко. М. : «Ось-89», 2004. С. 205–209.

$$\mathcal{E}_{\text{ст.}} = \Pi : \mathcal{Z}_y. \quad (13.6)$$

Чем выше уровень этого показателя, тем эффективнее считается работа аппарата управления. Повышение производительности труда зависит от организации труда в аппарате управления, уровня технического оснащения, квалификации работников и т.д.

### ***Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом***

Экономическая эффективность проектов мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом рассматривается и оценивается в нескольких аспектах:

- финансовый — окупаемость вложенных средств;
- производственный — укомплектованность кадрового состава;
- косвенная эффективность — снижение текучести кадров и абсентеизма.

*Финансовый* аспект этой проблемы предполагает сопоставление затрат на осуществление проектов совершенствования управления персоналом с доходами, полученными в результате реализации этих проектов.

К одному из критериев финансовой эффективности относится годовой экономический эффект от улучшения организации труда персонала:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \cdot B - E_n \cdot \mathcal{Z}, \quad (13.7)$$

где  $C_1$ ,  $C_2$  — себестоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда;  $B$  — годовой объем работ, выполненный после внедрения мероприятий;  $E_n$  — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости);  $\mathcal{Z}$  — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Кроме того, финансовый аспект эффективности проектов улучшения управления персоналом характеризует экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава ( $\mathcal{E}_d$ ):

$$\mathcal{E}_d = \Phi_1 - \Phi_2, \quad (13.8)$$

где  $\Phi_1 - \Phi_2$  — годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры.

Аналогично определяется экономия, обеспеченная за счет более рационального использования средств оргтехники, компьютеров и т.п.

Так, НИИ труда рекомендует использовать методику укрупненного расчета экономической эффективности мероприятий по научной организации труда ( $\mathcal{E}_{\text{НОТ}}$ ). Интегральный показатель может быть исчислен в виде

$$\mathcal{E}_{\text{НОТ}} = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_D + \mathcal{E}_T - \mathcal{Z}, \quad (13.9)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{НОТ}}$  — общая экономия за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, руб.;  $\mathcal{E}_B$  — экономия за счет сокращения численности (высвобождения) работников;  $\mathcal{E}_D$  — экономия за счет оптимизации должностной структуры работников;  $\mathcal{E}_T$  — экономия за счет более рационального использования оргтехники, компьютеров и т.п.;  $\mathcal{Z}$  — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда<sup>1</sup>.

**Пример.** В 2010 г. в розничном торговом предприятии были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом. В результате пересмотра годовой фонд заработной платы сократился с 460 млн руб. до 400 млн руб., экономия за счет сокращения численности работников составила 120 млн руб., экономия за счет более рационального использования оргтехники, компьютеров и т.п. — 20 млн руб. Затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда — 90 млн руб.

Определите экономию, достигнутую за счет изменения должностного состава ( $\mathcal{E}_D$ ), и общую экономию за счет всех мероприятий по совершенствованию труда ( $\mathcal{E}_{\text{НОТ}}$ ).

**Решение.**

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава, млн руб.:  $\mathcal{E}_D = 460 - 400 = 60$ .

Общая экономия за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, млн руб.:  $\mathcal{E}_{\text{НОТ}} = 120 + 60 + 20 - 90 = 110$ .

Ответ:  $\mathcal{E}_D = 60$  млн руб.;  $\mathcal{E}_{\text{НОТ}} = 110$  млн руб.

С точки зрения укомплектованности кадрового состава, эффективность работы службы управления персоналом и мероприятий по научной организации труда оценивается количественно и качественно. Количественно — путем

<sup>1</sup> Управление персоналом. С. 199—200.

сопоставления фактической и плановой численности работников, а качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профилю образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Эффективность проектируемых мероприятий по улучшению управления персоналом может быть охарактеризована косвенно с помощью таких показателей, как текучесть кадров, уровень абсентеизма, производительность труда, показатели качества продукции, уровень производственного травматизма.

Абсолютные масштабы текучести кадров измеряются количеством работников, уволенных по собственному желанию за определенный период.

Относительный показатель текучести кадров определяется как коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ):

$$K_T = Y : P, \quad (13.10)$$

где  $Y$  — численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести;  $P$  — среднесписочная численность работников.

Служба управления персоналом может снизить уровень текучести за счет таких мероприятий, как:

- улучшение организации труда;
- оздоровление условий труда;
- устранение неквалифицированных работников;
- организация продвижения кадров;
- совершенствование оплаты и стимулирования труда;
- специальные меры по адаптации молодых работников.

При анализе проблем текучести кадров важно определить ее мотивы.

Показатели текучести кадров взаимосвязаны с показателями абсентеизма, т.е. количеством самовольных невыходов на работу. Стандартный расчет абсентеизма осуществляется так:

$$A = \Pi / P \cdot Д \cdot 100\%, \quad (13.11)$$

где  $A$  — абсентеизм;  $\Pi$  — число потерянных дней из-за отсутствия на работе;  $P$  — среднесписочная численность работников;  $Д$  — число рабочих дней.

**Пример.** Среднесписочная численность в розничном торговом предприятии в 2010 г. составляла 250 человек, численность работ-

ников, уволенных по причинам, относимым к текучести, — 20 человек. За этот период число потерянных дней из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах составило 4200, а число рабочих дней — 280.

Определите коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ) и абсентеизм (А).

**Решение.**

Коэффициент текучести кадров  $K_T = 20 : 250 = 00,8$ .

Абсентеизм  $A = 4200 / 280 \cdot 250 \cdot 100\% = 6\%$ .

Ответ:  $K_T = 00,8$ ;  $A = 6\%$ .

Часто работники проявляют высокий уровень абсентеизма, а вслед за этим возрастает текучесть кадров. С данными явлениями связано увеличение жалоб работников на условия труда, технику безопасности и т.п. Рост числа жалоб может стать сигналом для службы управления персоналом о необходимости проведения мероприятий в целях предупреждения текучести кадров и абсентеизма.

Перейдем теперь к рассмотрению социальной эффективности проектов совершенствования управления персоналом.

### ***Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом***

*Социальная эффективность* проектов проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации мероприятий с точки зрения условий деятельности персонала.

К числу позитивных изменений можно отнести следующие изменения:

- обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение степени свободы и самостоятельности персонала;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

Для проведения мероприятий, направленных на повышение социальной эффективности, необходимо проводить опросы работников, проясняющие их отношение к рабочему месту, системе поощрения, руководству, организации, инновациям.

Крайне важно также определить степень удовлетворенности сотрудников работой в данной организации и степень удовлетворенности деятельностью ее подразделений.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом может быть измерена экономическими показателями. Так, при оценке мероприятий по технике безопасности или просто для оценки социальной эффективности новой техники может быть исчислен размер социального эффекта от внедрения новой техники (СФ):

$$\text{СФ} = \text{УЗ}_6 - \text{УЗ}_\text{Н}, \quad (13.12)$$

где  $\text{УЗ}_6$  и  $\text{УЗ}_\text{Н}$  — уровень заболеваемости соответственно до и после внедрения новой техники.

Социальную эффективность характеризует также показатель средних затрат на здоровье:

$$\text{СЗ} = \text{ОВ} : \text{ЧР}, \quad (13.13)$$

где СЗ — средние затраты на здоровье; ОВ — общий размер выплат на цели укрепления здоровья сотрудников; ЧР — среднесписочная численность работников.

При комплексном подходе к оценке экономической и социальной эффективности проектов улучшения функционирования системы управления персоналом возможны следующие варианты приоритетов:

- экономическая эффективность рассматривается как главное направление, а социальная эффективность — как ограничение;
- экономическая и социальная эффективность учитываются в единстве, рассчитывается обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но такой показатель будет носить условный характер.

Вначале рассматривается социальная эффективность независимо от экономической, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется наиболее экономически выгодный вариант<sup>1</sup>.

В условиях постиндустриального общества возрастает социальная ответственность бизнеса. В процессе эволюции концепций корпоративной социальной ответственности сформировались три ее основные интерпретации<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Управление персоналом. С. 204–205.

<sup>2</sup> Робинс Стивен П. Менеджмент / П. Стивен Робинс, М. Коультер. М. : ИД «Вильямс», 2004. С. 187.

*Первая (классический подход)* подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли акционеров без нарушения законов. Сторонником этой концепции является американский экономист, Нобелевский лауреат **М. Фридман**, подробно изложивший свои взгляды в статье «Социальная ответственность бизнеса — делать деньги». Эту концепцию принято характеризовать как концепцию «корпоративного эгоизма».

*Вторая концепция*, прямо противоположная позиции М. Фридмана, разработана Комитетом по экономическому развитию. Она получила название «теории корпоративного альтруизма». Суть ее в том, что бизнес должен заботиться не только о прибыли, но и делать максимальный вклад в решение общественных проблем, повышая качество жизни людей и обеспечивая сохранность окружающей среды.

*Третья концепция* может быть охарактеризована как теория «разумного эгоизма». Сторонники этой концепции призывают не только «делать хороший бизнес», но и за счет прибыли отчислять средства на социальные и благотворительные программы. Эти затраты хотя и сокращают текущую прибыль, в долгосрочной перспективе создадут благоприятное социальное окружение, а следовательно, обеспечат устойчивую прибыль в будущем.

К сожалению, в настоящее время для большинства российских предприятий торговли в лучшем случае характерен классический подход, несмотря на его временную ограниченность.

Следует отметить, что формирование социальной корпоративной ответственности в России происходит в условиях укрепления частного сектора в экономике, роста амбиций российских компаний и их стремления соответствовать зарубежным стандартам взаимодействия с обществом при одновременной минимизации затрат на персонал и социальные нужды регионов.

*Социальная ответственность предприятия торговли* — это добровольный отклик предприятия торговли на нужды общества и добровольное соблюдение им общепринятых экономических, правовых и нравственных норм.

Социальная ответственность на уровне предприятия торговли обычно рассматривается в трех основных аспектах — как экономическая, правовая и этическая ответственность. Рассмотрим каждый из этих аспектов.

*Экономическая ответственность предприятия.* На уровне организации экономическую ответственность принято

ассоциировать с ее миссией, с осуществлением выпуска продукции или оказанием услуг, необходимых обществу. Реализуя свою миссию, организация удовлетворяет определенные потребности общества и извлекает при этом прибыль от результатов своей деятельности.

Применительно к управлению предприятием торговли осуществление миссии имеет определенные особенности. Как известно, миссия предприятия отражает основную цель его деятельности и главную причину существования. Миссией предприятий розничной торговли, при всем многообразии направлений их деятельности, является реализация потребительских товаров населению. Поэтому экономическая ответственность торговых предприятий может быть определена как реализация качественных товаров населению и получение прибыли от результатов этой деятельности.

Кроме того, экономическую ответственность необходимо рассматривать и с точки зрения учета администрацией предприятия экономических интересов персонала. Прежде всего это касается вопросов стимулирования: размеров и своевременности выплаты заработной платы, оплаты отпусков, оплаты сверхурочных работ, доплат за вредные условия работы и других аспектов стимулирования труда.

*Правовая ответственность* подразумевает необходимость законопослушания бизнеса в условиях развития рыночных отношений. Деятельность предприятий должна соответствовать ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. Применительно к предприятиям торговли правовая ответственность должна базироваться на безусловном соблюдении законов Российской Федерации, прежде всего «Закона о торговле» и «Закона о правах потребителей», а также на неукоснительном соблюдении трудового законодательства. При этом на уровне предприятия имеется в виду соблюдение норм Трудового кодекса РФ в отношениях между администрацией и персоналом.

*Этическая ответственность* требует от предприятий издержек, не предусмотренных правовыми нормами, но отвечающих нормам морали. Эти расходы могут быть направлены как на улучшение качества торгового обслуживания, что составляет внешний аспект повышения социальной ответственности, так и на повышение социальной эффективности на самом предприятии торговли. Это составляет внутренний аспект повышения социальной эффективности.

## Резюме

Определение экономической эффективности предполагает сопоставление результатов и затрат. Повысить эффективность означает с меньшими затратами получить лучшие результаты.

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам. По содержанию различаются организационные, экономические, технические, физиологические, социально-психологические. По форме воздействия — факторы прямого и косвенного воздействия. По продолжительности воздействия — факторы кратковременного и длительного воздействия. По степени формализации — факторы, количественно измеримые и неизмеримые.

Критерий эффективности — показатель, выражающий главную меру желаемого результата, который учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Эффективность управления персоналом косвенно отражается в системе показателей экономической эффективности. На промышленных предприятиях для этих целей используются такие показатели, как материалоемкость продукции, фондоотдача, окупаемость капитальных вложений, оборачиваемость оборотных средств, производительность труда, рентабельность.

Методика непосредственной оценки эффективности управления персоналом предполагает сопоставление затрат и результатов труда, а также исчисление показателей эффективности.

Затраты на персонал подразделяются на основные (зароботная плата, оклады штатных сотрудников и внештатных работников, прочие выплаты) и дополнительные. Последние подразделяются на дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов (затраты на технику безопасности, отчисления на социальное страхование и страхование от несчастных случаев, оплачиваемые больничные листы, отпуска, оплата особых достижений, оплата подготовки и повышения квалификации и прочие расходы) и на дополнительные расходы на социальное обслуживание (полная или частичная компенсация расходов работников на питание, жилье, транспорт; содержание медицинской службы на производстве, страхование, доплаты и т.п.).

Затраты на персонал могут быть исчислены на единицу мощности или единицу прироста продукции, работ или услуг. Это удельные затраты на персонал, которые позволяют увязывать затраты на оплату труда с основными показателями деятельности предприятия при планировании его развития.

Интегральную оценку эффективности службы управления персоналом дает показатель статистической эффективности.

Экономическая эффективность проектов по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом рассматривается и оценивается в нескольких аспектах, таких как:

- финансовый аспект — окупаемость вложений;
- производственный аспект — укомплектованность кадрового состава фирмы;
- косвенная эффективность — снижение текучести кадров и абсентеизма.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности работников. К числу таких позитивных изменений обычно относятся:

- обеспечение надлежащего уровня жизни сотрудников фирмы;
- создание условий для развития индивидуальных способностей работников;
- повышение степени свободы и самостоятельности персонала;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

## Тесты

*Укажите правильный ответ.*

### **13.1. Экономическая эффективность определяется как:**

- а) улучшение условий деятельности персонала;
- б) соотношение результатов и затрат;
- в) увеличение объема реализации товаров и услуг;
- г) внедрение инноваций;
- д) увеличение расходов на персонал.

**13.2. Отношение стоимости объема реализованных товаров (товарооборота) к среднесписочной численности работников торгового предприятия за определенный период времени характеризует:**

- а) рентабельность торговой фирмы;
- б) качество трудовых ресурсов;
- в) занятость трудовых ресурсов;
- г) благосостояние населения;
- д) производительность труда.

### **13.3. Затраты на обучение и развитие персонала — это:**

- а) прямые расходы;
- б) основные расходы;
- в) себестоимость продукции;
- г) издержки обращения;
- д) дополнительные расходы.

**13.4. При классификации факторов, влияющих на экономическую эффективность, по их содержанию не выделяются:**

- а) научно-технические факторы;
- б) экономические факторы;
- в) факторы косвенного воздействия;
- г) физиологические факторы;
- д) организационные факторы.

**13.5. Общий критерий экономической эффективности — это:**

- а) минимизация затрат живого труда;
- б) осуществление миссии организации при наименьших затратах;
- в) экономия материалов;
- г) ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- д) сокращение сроков окупаемости капиталовложений.

**13.6. К социальным расходам не относятся:**

- а) затраты на премирование работников;
- б) компенсация расходов на транспорт;
- в) оплата медицинских и оздоровительных услуг;
- г) компенсация расходов на питание;
- д) оплата спецодежды.

**13.7. Для расчета годового экономического эффекта от улучшения организации труда персонала не требуются данные:**

- а) о себестоимости продукции (услуг) до и после проведения мероприятий по улучшению организации труда персонала;
- б) годовом объеме выпуска продукции (работ) после проведения этих мероприятий;
- в) затратах на проведение мероприятий по улучшению организации труда персонала;
- г) нормативном коэффициенте сравнительной экономической эффективности;
- д) квалификации работников.

**13.8. К проявлению социальной эффективности не относится:**

- а) обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- б) предоставление большей свободы и самостоятельности персоналу;
- в) увеличение прибыли;
- г) снижение уровня травматизма;
- д) создание условий для безопасного и комфортного труда.

**13.9. К внутрипроизводственным факторам повышения производительности труда не относится:**

- а) рациональное использование рабочего времени;
- б) совершенствование организации труда на предприятии;

- в) кооперирование и комбинирование производства в национальном масштабе;
- г) повышение квалификации персонала;
- д) механизация трудовых процессов.

**13.10. Добровольный отклик предприятия торговли на нужды общества и добровольное соблюдение им общепринятых экономических, правовых и нравственных норм — это:**

- а) экономическая эффективность предприятия;
- б) социальная эффективность управления;
- в) модернизация предприятия;
- г) социальная ответственность предприятия;
- д) законопослушность предприятия.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы современные проблемы повышения экономической эффективности функционирования российских предприятий и пути их решения?
2. Какие критерии экономической эффективности управления персоналом вам известны?
3. В чем суть системы показателей экономической эффективности функционирования предприятий торговли?
4. Какова оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом?

## Глоссарий

**Автократичный стиль управления** — руководство, основанное на концентрации функций управления едино начальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

**Автоматизированная система управления** — совокупность технических средств, математического обеспечения, форм организации сбора, обработки и передачи информации, позволяющая осуществлять оптимальное ведение контролируемых процессов по установленным для этого программам.

**Авторитет руководителя** — определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

**Адаптация** — медицинский термин, означающий привыкание.

**Аккордная оплата труда** — разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимаются изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

**Активность** — многообразная и многосторонняя деятельность личности, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

**Аттестация** — процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

**Аттестация по истечении испытательного срока** — формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

**Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** — формализованная оценка, проводимая в слу-

чаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

**Аттестация при продвижении по службе** — формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

**Аутистический тип характера** — отличается замкнутостью, необщительностью.

**Баскет-метод** — метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.

**Валентность** — согласно теории экспектаций В. Врума это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

**Валидность теста** — параметр, показывающий, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от надежности, которой соответствует точность измерений).

**Вертикальные и горизонтальные связи** — основные связи и отношения между элементами структуры управления: персоналом и руководителями служб.

**Власть** — возможность влиять на поведение людей.

**Власть в организации** — право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

**Власть, основанная на вознаграждении** — влияние, основанное на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

**Власть, основанная на принуждении** — влияние, основанное на страхе наказания.

**Влияние процессов** — способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

**Внешнее обучение** — обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

**Внимание** — сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

**Внутреннее обучение** — обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

**Внутриличностный конфликт** — противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

**Вознаграждение** — предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

**Восприятие** — целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

**Гало-эффект** — переоценка однородности личности оцениваемого сотрудника и перенесение суждения об одном или нескольких его качествах на оценку всех остальных.

**Гендерные параметры** — особенности пологолевого поведения индивида, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

**Гигиенические факторы** — согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга это поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность труда персонала организации.

**Гипертимный тип характера** — примечателен восторженностью, повышенной доброжелательностью. Люди с таким характером безболезненно реагируют на замечания, легко переживают неприятности и трудности. Однако им свойственны поверхностность суждений и неспособность, как правило, довести трудное дело до конца.

**Группа** — два человека и более, осуществляющие совместные действия и оказывающие взаимное влияние.

**Групповая динамика** — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

**Деловая карьера** — последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

**Деловая оценка** — инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности; выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

**Демократичный стиль управления** — руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении к принятию решений и их выполнению. Демократичный руково-

датель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

**Демонстративный тип характера** — отличают стремление к успеху, желание всегда хорошо выглядеть и, как правило, неспособность критически относиться к себе и своим действиям.

**Диффузия** — процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

**Документ** — сведения, зафиксированные на материальном носителе, имеющие официальный характер и подлежащие использованию или последующей обработке и передаче адресату.

**Документооборот** — движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

**Должностная инструкция** — организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

**Единая номенклатура должностей служащих (ЕНДС)** — утверждена в 1967 г. Госкомтрудом СССР (постановление от 09.09.67 № 443), приводит классификацию служащих по характеру их труда. Исходя из этого признака, в ЕНДС была предусмотрена классификация работников на категории, а внутри каждой категории — на группы.

**Единомыслие (групповое)** — тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)** — нормативный документ, предназначенный для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим. Тарификация работ производится в соответствии с их сложностью, как правило, без учета условий труда.

**Задатки** — объективные возможности человека научиться чему-либо.

**Закон межличностных отношений М. Дейча** — определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или конкурентный), имеет тенденцию уси-

ливаться под влиянием процессов и эффектов, являющихся его следствием, т.е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность растет и наоборот.

**Закон результата** — осознанное или неосознанное стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

**Законная власть** — влияние, основанное на традиции.

**Закономерности управления** — объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении.

**Закономерности функционирования социальной системы управления** — объективно существующие, повторяющиеся и существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

**Закономерность информированности и упорядоченности** — состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения.

**Закономерность композиции** — стремление организации к объединению с другими организациями.

**Закономерность развития** — заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени.

**Закономерность синергии** — прирост энергии организации, превышающий силу индивидуальных усилий членов этой организации.

**Законы «горячей печки»** — использование в системе наказаний персонала аналогий с получением бытовых ожогов от прикосновения к раскаленной печке.

**Застревающий тип характера** — отличается властолюбием с элементами деспотизма, эгоизмом, стремление показать себя, черствостью и злопамятностью.

**Знания, умения, навыки** — в научной литературе можно встретить аббревиатуру ЗУН. Знание — усвоенный теоретический материал. Умение («ума имение») — знания + опробованный способ выполнения. Навык — сформированное в результате обучения и повторения действие, приводящее к желаемому результату.

**Золотое сечение заработной платы** — реальное или виртуальное разделение всего объема материальных вознаграждений работника на три части: гарантированные

выплаты (примерно 25% общего объема), полугарантированные выплаты (примерно 50%) и негарантированные выплаты (примерно 25%).

**Индивидуальность** — неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

**Индивидуальный план развития сотрудника** — описание мероприятия по развитию компетенций сотрудника.

**Инновационный барьер** — сопротивление персонала практическому внедрению любых инноваций.

**Инновационный менеджмент** — раздел менеджмента, изучающий управление нововведениями.

**Инновационный потенциал организации** — мера готовности организации выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. мера готовности к реализации инновационных проектов.

**Инновационный процесс** — процесс управления нововведениями, который включает: систематизацию поступающих идей, отбор идей создания нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта и разработку программы маркетинга по продукту, создание нового продукта, тестирование нового продукта на рынке, внедрение нового продукта в производство.

**Инновация (нововведение)** — новая идея, доведенная до практического внедрения.

**Интроверт** — «обращенный внутрь» — ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя, избегает новостей и событий, с трудом приспосабливается к новой обстановке.

**Информация** — совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

**Кадровые технологии** — совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

**Кадровый резерв** — пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

**Кадры организации** — основной (постоянный) состав работников организации.

**Карьерное собеседование** — собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по развитию деловой карьеры.

**Карьерный план** — план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

**Качественный состав** — оценка должностных обязанностей специалистов службы управления персоналом.

**Квалификационная характеристика** — краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

**Квалификационный справочник** — нормативный документ, разработанный Институтом труда, рекомендован для применения на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров.

**Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих** — утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 г. № 37, служит для объединения работников в группы для равной оплаты труда, включает квалификационные характеристики должностей руководителей организаций и учреждений, их структурных подразделений, а также специалистов и других служащих.

**Квалификация** — степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

**Классификация персонала организации** — деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

**Количественный состав** — определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

**Коллективный договор** — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя. Сторонами коллективного договора являются работники и работодатель.

**Компетенции** (лат. *competo* — «добиваюсь», «соответствую», «подхожу») — набор факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы.

**Конфликт** — противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или группами людей,

выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

**Конфликтная ситуация** — ситуация объективного возникновения противоречия, способная привести к возникновению конфликта.

**Конформный тип характера** — присущ людям, которые легко адаптируются в новых условиях, но отличаются несамостоятельностью и несобранностью. Поэтому они могут эффективно действовать только при поддержке коллег, даже если сами обладают высокой квалификацией.

**Корпоративная культура** — термин, использующийся для обозначения официально закрепленных или неофициально поощряемых норм и правил поведения сотрудников в организации.

**Косвенная эффективность проектов мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом** — проявляется в снижении текучести кадров и абсентеизма.

**Коэффициент издержкостоемкости оборота** — отношение издержек обращения к общему объему оборота.

**Коэффициент оборота** — отношение оборота к издержкам обращения.

**Коэффициент прибыли предприятия торговли** — отношение прибыли к издержкам обращения.

**Коэффициент текучести кадров** — отношение численности уволенных, уволенных по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

**Критерий** (греч. *criterion* — «признак») — это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

**Критерий эффективности** — показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

**Лабильный тип характера** — примечателен быстрой сменой настроения и чрезвычайной зависимостью от оценок окружающих. Людей с таким характером грубость повергает в уныние, а похвала окрыляет.

**Лидер** — человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

**Лидерство** — искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые

не являются их личными целями (например, цели подразделения, организации и т.п.).

**Личность** — человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

**Локальный акт организации** — официальный документ организации, имеющий юридическую силу.

**Маргиналий уверенности** — условия рискованного трудового поведения, при которых индивид считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

**Мегапректы** — многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.

**Межгрупповой конфликт** — противоречие интересов и целей различных групп.

**Международная организация труда** — специализированное учреждение ООН, международная организация, занимающаяся вопросами регулирования трудовых отношений, участниками которой являются 183 государства; штаб-квартира Организации — Международное бюро труда, находится в Женеве.

**Межличностное восприятие** — процесс субъективной оценки человека человеком.

**Межличностный конфликт** — столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

**Модернизационный инновационный проект** — улучшение уже существующего изделия без кардинальных изменений конструкции или базовых технологий.

**Монопроекты** — проекты, выполняемые одной фирмой или подразделением.

**Мотив** — внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.

**Мотиваторы** — факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

**Мотивационный эффект** — результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

**Мотивация** — в современной психологии под мотивацией (франц. *motif*) — побуждение — обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности, ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В менеджменте под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм

деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

**Мотивы безопасности** — выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

**Мотивы подчинения** — выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

**Мотивы приобретения** — выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

**Мотивы удовлетворения** — выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

**Мотивы энергосбережения** — выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

**Мультипроекты** — проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей.

**Мышление** — процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

**Надежность теста** — степень точности произведенных диагностических измерений.

**Наказание** — система управления негативными процессами, призванная снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

**Направления деятельности** — фактор, влияющий на разработку функциональной структуры организации, характеризует специфику и сферу деятельности предприятия.

**Наставничество** — длительные, доверительные, развивающиеся по определенной программе рабочие взаимоотношения между старшими и младшими по должности и возрасту сотрудниками.

**Неустойчивый тип характера** — проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Люди с таким характером нуждаются в постоянном контроле, но они мобильны и контактны.

**Неформальная группа** — группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

**Неформальный лидер** — руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

**Новаторский инновационный проект** — конструкция нового изделия, которое существенно отличается от прежнего.

**Нормативный правовой акт** — властное предписание государственных органов, устанавливающее, изменяющее или отменяющее нормы права.

**Образование** — процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

**Обучение на рабочем месте** — обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте — основная форма обучения новых работников.

**Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)** — составная часть Единой системы классификации и кодирования информации Российской Федерации, предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, с вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

**Объект конфликта** — материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

**Объект управления** — управляемая подсистема, то, чем управляют (персонал, подразделение, группа людей).

**Окружающая (внешняя) среда** — все то, что окружает организацию: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

**Оперативный кадровый резерв** — пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

**Опережающий инновационный проект** — конструкция, основанная на технологических решениях, которых нет у конкурентов.

**Организационная адаптация** — предполагает ознакомление нового работника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом его подразделения и должности в организационной структуре.

**Организационная среда** — система формальных и неформальных связей между людьми, в рамках которых реализуется его трудовая деятельность.

**Организационная структура** — структура организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

**Организация** — социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или цели.

**Организация (предприятие)** — социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления — персонал.

**Основные формы профессиональной ориентационной работы** — профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор.

**Оценочные показатели** — количественные параметры, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

**Ощущение** — отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

**Память** — процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

**Паспорт карьеры** — документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

**Первичные и вторичные потребности** — первичные потребности признаются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма. Вторичные потребности — это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности

у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

**Переподготовка кадров** — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

**Персонал организации** — совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладающего определенной квалификацией и необходимыми для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.

**Пионерный инновационный проект** — не существовавшая ранее конструкция или технология, выполняющая прежние или новые функции.

**Плановая премия** — денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки.

**Побуждение** — субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом.

**Повышение квалификации** — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Подготовка кадров** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

**Положение об аттестации персонала** — локальный нормативный документ, устанавливающий единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

**Потребности** — субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих нужд индивидом.

**Правила внутреннего трудового распорядка** — локальный нормативный акт, регламентирующий порядок при-

ема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у определенного работодателя (ст. 189 ТК РФ).

**Предмет курса «Управление персоналом»** — изучение формирования и использования человеческих ресурсов организации.

**Престиж профессии** — оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

**Привлекательность профессии** — определяет желательность ее приобретения потенциальным работником.

**Признаки трудового коллектива** — совместная трудовая деятельность, общность целей, взаимопомощь, наличие организационной структуры, дисциплина, выполнение экономических, управленческих и социальных функций.

**Принцип дефицита** — ценность чего-либо позитивного существенно увеличивается, если оно становится недоступным или доступным в ограниченном объеме.

**Причины конфликта** — комплекс объективных и субъективных условий или обстоятельств, вступающих в противоречие и вызывающих конфликт.

**Прогностическая ценность** — возможность использования результатов тестирования для прогноза динамики развития и формирования целевых признаков работника.

**Производительность труда** — отношение товарооборота к среднесписочной численности предприятия торговли.

**Производственная адаптация** — один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе адаптации новый сорудник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

**Производственный аспект мероприятий по научной организации труда и совершенствованию управления персоналом** — характеризуется укомплектованностью кадрового состава.

**Профессиограмма** — набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

**Профессиональная адаптация** — характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков.

При этом в процессе производственной и профессиональной адаптации возможно также заимствование организацией новых приемов и навыков работы, которыми обладает новый сотрудник.

**Профессиональная информация** — система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, с условиями и оплатой труда различных профессий.

**Профессиональная консультация** — оказание помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей.

**Профессиональная ориентация** — включает информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или к занятию определенной должности.

**Профессиональное просвещение** — начальная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий.

**Профессиональный отбор** — участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

**Психастенический тип характера** — отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако интуиция и эмоции у людей с таким характером развиты слабо.

**Психологический возраст** — соотнесение реальных характеристик поведения человека с возрастом, которому они в основном присущи.

**Психологический климат** — атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

**Психофизиологическая адаптация** — приспособление к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам.

**Разделение труда** — качественное разделение трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящее к обособлению и осуществлению различных ее видов.

**Релятивность** — постоянные связи и отношения человека с обществом (классовые, семейные и др.).

**Рентабельность предприятия торговли** — отношение прибыли к товарообороту в процентах.

**Ротация кадров** — регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места.

**Ротация персонала** — процедура систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени.

**Саморегулирование** — способность сознательно управлять своими поступками.

**Самосознание** — способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

**Сбой** — нелогичное поведение персонала по отношению к мотивации его труда.

**Система управления** — обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, которые отсутствуют у этих элементов в отдельности. Единство субъекта и объекта управления.

**Система участия** — непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

**Служба управления персоналом** — совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

**Социальная адаптация** — особая форма взаимодействия субъекта и среды, которая характеризуется как вживание индивида в социальную среду и проходит в несколько этапов: внедрение в среду; принятие и усвоение норм и ценностей этой среды; активное отношение субъекта к среде с целью наиболее полного удовлетворения коллективных интересов.

**Социальная ответственность предприятия торговли** — добровольный отклик предприятия торговли на нужды общества и добровольное соблюдение им общепринятых экономических, правовых и нравственных норм.

**Социальная цель** — обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

**Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом** — проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности работников.

**Способности** — индивидуально-психологические свойства личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, умений и навыков.

**Среднесписочная численность работников** — работники, состоящие в штате, в том числе работающие по совме-

стителству, а также лица, не состоящие в штате (выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера за соответствующий отчетный налоговый период).

**Стиль управления** — привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

**Стимул** (от лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой погоняли животных) — воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида, обозначаемую как реакция.

**Стратегический кадровый резерв** — пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых требует их развития, перевод их на другую должность возможен через 3–5 лет.

**Страх** — эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивида, направленная на источник воображаемой или действительной опасности.

**Субъект конфликта** — участники конфликта, чьи интересы непосредственно пересекаются в ходе конфликта и для которых объект конфликта представляет свою субъективную ценность.

**Субъект управления** — управляющая подсистема (отдельный руководитель, группа руководителей, аппарат управления организации).

**Творческая активность** — деятельность, направленная на решение нестереотипных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

**Темперамент** — сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

**Тест** — система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие «тест» по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

**Технология** — система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, позволяющая получить заранее определенный результат.

**Типы организационных структур** — вид взаимоотношения службы управления персоналом с руководством организации; выделяют элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, матричную, продуктовую,

процессную, корпоративную, неформальную и другие типы организационных структур.

**Торгово-технологический процесс на предприятии торговли** — процесс, охватывающий продвижение товаров к потребителям, который имеет целью сохранение и подготовку товаров к потреблению, а также реализацию этих товаров покупателям.

**Трансформация поведения личности** — изменения форм поведения индивида при его деятельности в составе группы.

**Трудовая активность** — реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

**Трудовой коллектив** — все категории сотрудников организации (предприятия), работающих по найму.

**Трудовые навыки** — устойчивые формы поведения при выполнении какой-либо трудовой деятельности.

**Управление профессиональной ориентацией** — охватывает развитие психологического и мотивированного подхода к выбору профессии, а также формирование конкурентоспособной квалификации работника.

**Управление талантами** — целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию пула талантливых сотрудников, способных эффективно решать бизнес-задачи и готовых в дальнейшем занять управленческие позиции.

**Уровни управления персоналом** — деление менеджеров на уровни: менеджеры низшего, среднего и высшего звена управления.

**Ученический договор** — дополнительный договор к трудовому, содержащий наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества.

**Философия управления** — система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленной цели.

**Финансовый аспект экономической эффективности мероприятий по научной организации труда в системе управления персоналом** — определяется окупаемостью вложенных средств.

**Формальные и неформальные структуры** — группы индивидов, объединенные единой целью деятельности.

**Формы оплаты труда** — основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

**Функции** — конкретные виды управленческой деятельности, образующие циклический процесс управления персоналом.

**Функциональное состояние** — фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

**Характер** — совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении.

**Целевые признаки** — показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивида в конкретной области трудовой деятельности.

**Цель** — идеальный мысленный образ результата деятельности.

**Цель деятельности** — результат трудовой деятельности, который удовлетворяет актуальные потребности индивида.

**Цель изучения курса «Управление персоналом»** — исследование целенаправленного воздействия администрации на персонал для оптимального осуществления миссии предприятия (организации) и развития человеческих ресурсов организации.

**Цель управления** — желаемое состояние системы управления через определенный период времени.

**Централизация** — условие, при котором право принятия основополагающих решений принадлежит высшим уровням управления.

**Циклоидный тип характера** — характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям с таким характером лучше не поручать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма.

**Человеческий капитал** — степень профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, или ценность компании, выраженная в наличии в ней высокопрофессиональных сотрудников.

**Экономическая адаптация** — приспособление персонала к уровню и регулярности оплаты его труда.

**Экономическая эффективность** — соотношение финансовых результатов и затрат.

**Экстраверт** — «**обращенный наружу**» — открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке, остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации, легко приспосабливается к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу.

**Эскалация** — нарастание силы конфликтного взаимодействия его участников в ходе конфликта.

**Эталонная власть** — влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

**Этические нормы** — нравственные правила, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

## Литература

1. *Авдеев, В. А.* Управление персоналом: технология формирования команды / В. А. Авдеев. — М. : Финансы и статистика, 2007.
2. *Беляев, А. А.* Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. — М. : ИНФРА-М, 2000.
3. *Владимирова, Л. П.* Экономика труда : учеб. пособие / Л. П. Владимирова. — М. : Дашков и К°, 2006.
4. *Генкин, Б. М.* Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. — М. : Норма, 2007.
5. *Давыдова, Т. П.* Управление персоналом : модели управления / Т. П. Давыдова, С. И. Шелобаев, Ю. Н. Арсеньев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
6. *Егоршина, А. П.* Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. — М. : ИНФРА-М, 2008.
7. *Зайцева, Т. В.* Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — М. : ИД «Форум» : ИНФРА-М, 2008.
8. *Исайчева, И. А.* Энциклопедия трудовых отношений / И. А. Исайчева. — М. : Альфа-Пресс, 2007.
9. *Кибанов, А. Я.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, Н. А. Баткаева, Г. П. Гагаринская. — Самара : СГТУ, 2001.
10. *Кибанов, А. Я.* Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2007.
11. *Кибанов, А. Я.* Служба управления персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : КНОРУС, 2009.
12. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. — М. : РИОР, 2007.
13. *Коул, Дж.* Управление персоналом в современных организациях : пер. с англ. / Дж. Коул. — М. : ООО «Вершина», 2007.
14. *Лукашевич, В. В.* Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. — М. : КНОРУС, 2008.

15. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. — М., 2003.

16. *Маслова, В. М.* Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / В. М. Маслова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

17. Модели и методы управления персоналом / под ред. Е. Б. Моргунова. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.

18. *Одегов, Ю. Г.* Организация службы управления персоналом : современный подход : учебно-практич. пособие / Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. — М. : Альфа-Пресс, 2009.

19. Организация управления торговым предприятием : учебник / под ред. Л. А. Брагина, Т.п. Данько. — М. : ИНФРА-М, 2005.

20. Российский торгово-экономический словарь / под ред. С. Н. Бабурина. — М. : Экономист, 2005.

21. *Сербинский, Б. Ю.* Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербинский. — М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2008.

22. *Стаут, Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут. — М. : Хорошая книга, 2007.

23. *Тебекин, А. В.* Управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. — М. : КНОРУС, 2009.

24. *Травин, В. В.* Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М. : Дело, 2007.

25. Управление персоналом организации : учеб. пособие / под ред. проф. П. Э. Шлендера. — М. : Вузовский учебник ; ИНФРА-М, 2010.

26. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

27. Управление трудовыми ресурсами : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.

## ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

<b>Тест</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>1.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>з</i>	<i>а</i>	<i>з</i>	<i>д</i>	<i>б</i>
<b>Тест</b>	<b>2.1</b>	<b>2.2</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>	<b>2.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>б</i>
<b>Тест</b>	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>	<b>3.9</b>	<b>3.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<i>з</i>	<i>д</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>а</i>
<b>Тест</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.9</b>	<b>4.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>д</i>	<i>д</i>	<i>а</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>з</i>	<i>б</i>	<i>б</i>	<i>б</i>
<b>Тест</b>	<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>	<b>5.5</b>	<b>5.6</b>	<b>5.7</b>	<b>5.8</b>	<b>5.9</b>	<b>5.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>а</i>
<b>Тест</b>	<b>6.1</b>	<b>6.2</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>6.6</b>	<b>6.7</b>	<b>6.8</b>	<b>6.9</b>	<b>6.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>з</i>	<i>д</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>а</i>
<b>Тест</b>	<b>7.1</b>	<b>7.2</b>	<b>7.3</b>	<b>7.4</b>	<b>7.5</b>	<b>7.6</b>	<b>7.7</b>	<b>7.8</b>	<b>7.9</b>	<b>7.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>а</i>	<i>а</i>
<b>Тест</b>	<b>8.1</b>	<b>8.2</b>	<b>8.3</b>	<b>8.4</b>	<b>8.5</b>	<b>8.6</b>	<b>8.7</b>	<b>8.8</b>	<b>8.9</b>	<b>8.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>б</i>	<i>в</i>
<b>Тест</b>	<b>9.1</b>	<b>9.2</b>	<b>9.3</b>	<b>9.4</b>	<b>9.5</b>	<b>9.6</b>	<b>9.7</b>	<b>9.8</b>	<b>9.9</b>	<b>9.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>а</i>	<i>а</i>	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>д</i>	<i>б</i>	<i>з</i>
<b>Тест</b>	<b>10.1</b>	<b>10.2</b>	<b>10.3</b>	<b>10.4</b>	<b>10.5</b>	<b>10.6</b>	<b>10.7</b>	<b>10.8</b>	<b>10.9</b>	<b>10.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>з</i>	<i>б</i>	<i>з</i>	<i>в</i>	<i>а</i>	<i>а</i>	<i>а</i>	<i>з</i>
<b>Тест</b>	<b>11.1</b>	<b>11.2</b>	<b>11.3</b>	<b>11.4</b>	<b>11.5</b>	<b>11.6</b>	<b>11.7</b>	<b>11.8</b>	<b>11.9</b>	<b>11.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>д</i>	<i>з</i>	<i>д</i>	<i>а</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>з</i>	<i>б</i>
<b>Тест</b>	<b>12.1</b>	<b>12.2</b>	<b>12.3</b>	<b>12.4</b>	<b>12.5</b>	<b>12.6</b>	<b>12.7</b>	<b>12.8</b>	<b>12.9</b>	<b>12.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>д</i>	<i>б</i>	<i>з</i>	<i>б</i>
<b>Тест</b>	<b>13.1</b>	<b>13.2</b>	<b>13.3</b>	<b>13.4</b>	<b>13.5</b>	<b>13.6</b>	<b>13.7</b>	<b>13.8</b>	<b>13.9</b>	<b>13.10</b>
<b>Ответ</b>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>б</i>	<i>а</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>в</i>	<i>з</i>

## Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>3</b>
<b>Авторский коллектив: .....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Персонал предприятия как объект управления.....</b>	<b>7</b>
1.1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом.....	7
1.2. Классификация персонала как инструмент управления в организации.....	15
<i>Резюме.....</i>	23
<i>Тесты .....</i>	25
<i>Вопросы для обсуждения.....</i>	27
<b>Глава 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием .....</b>	<b>28</b>
2.1. Организация (предприятие) как социальная система управления .....	28
2.2. Закономерности управления персоналом .....	33
2.3. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала .....	37
<i>Резюме.....</i>	44
<i>Тесты .....</i>	45
<i>Вопросы для обсуждения.....</i>	47
<b>Глава 3. Принципы управления персоналом.....</b>	<b>48</b>
3.1. Принципы управления персоналом.....	48
3.2. Методы управления персоналом .....	51
3.3. Методологические подходы в кадровом менеджменте .....	59
<i>Резюме.....</i>	65
<i>Тесты .....</i>	66
<i>Вопросы для обсуждения.....</i>	68

<b>Глава 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом .....</b>	<b>69</b>
4.1. Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом .....	69
4.2. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции .....	73
4.3. Организационная структура службы управления персоналом .....	78
4.4. Структурное местоположение службы управления персоналом в общей системе управления.....	86
<i>Резюме</i> .....	89
<i>Тесты</i> .....	90
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	92
<b>Глава 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом .....</b>	<b>93</b>
5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом .....	93
5.2. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом .....	98
5.3. Правовое обеспечение системы управления персоналом .....	102
<i>Резюме</i> .....	111
<i>Тесты</i> .....	112
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	113
<b>Глава 6. Анализ кадрового потенциала организации .....</b>	<b>114</b>
6.1. Кадровый потенциал организации и методы его анализа.....	114
6.2. Трудовой коллектив, его признаки и функции .....	117
6.3. Формальные и неформальные группы, управление ими.....	120
6.4. Власть и лидерство .....	125
6.5. Нововведения и персонал.....	130
6.6. Социально-психологический климат в коллективе.....	134
<i>Резюме</i> .....	141
<i>Тесты</i> .....	142
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	144

<b>Глава 7. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.....</b>	<b>145</b>
7.1. Политика компании в области управления карьерой .....	145
7.2. Определение потребности организации в кадровом резерве.....	148
7.3. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала.....	153
7.4. Кадровый резерв по различным категориям.....	160
7.5. Управление талантами .....	166
<i>Резюме</i> .....	170
<i>Тесты</i> .....	171
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	173
<b>Глава 8. Подбор, профориентация и деловая оценка персонала .....</b>	<b>174</b>
8.1. Общие понятия о подборе персонала и его профессиональной ориентации.....	174
8.2. Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала.....	180
8.3. Параметрическое описание личности.....	185
8.4. Принципы диагностики профессиональной пригодности персонала.....	191
8.5. Основные этапы подбора персонала и его профессиональная ориентация.....	196
8.6. Деловая оценка как технология управления персоналом.....	202
8.7. Аттестация как форма оценки персонала .....	208
8.8. Основные этапы и компоненты аттестации.....	216
<i>Резюме</i> .....	223
<i>Тесты</i> .....	228
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	229
<b>Глава 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала .....</b>	<b>230</b>
9.1. Значение обучения персонала организации, его сущность и виды.....	230
9.2. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.....	234
9.3. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем .....	240

9.4. Формы и методы обучения персонала.....	245
<i>Резюме</i> .....	253
<i>Тесты</i> .....	255
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	257
<b>Глава 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности .....</b>	<b>258</b>
10.1. Понятие о мотивации трудового поведения персонала и понятийном аппарате мотивации .....	258
10.2. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе .....	264
10.3. Эволюция теорий мотивации .....	269
10.4. Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения .....	279
10.5. Индивидуальные мотивы приобретения .....	290
10.6. Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации .....	297
10.7. Мотивы безопасности в управлении персоналом .....	299
10.8. Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.....	307
<i>Резюме</i> .....	320
<i>Тесты</i> .....	327
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	328
<b>Глава 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала .....</b>	<b>329</b>
11.1. Понятие, виды адаптации персонала .....	329
11.2. Индивидуально-психологические особенности адаптационного процесса .....	332
11.3. Профессиональная ориентация и ее роль в адаптационном процессе .....	338
<i>Резюме</i> .....	344
<i>Тесты</i> .....	346
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	347
<b>Глава 12. Конфликты в коллективе .....</b>	<b>348</b>
12.1. Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития .....	348
12.2. Объективные и субъективные причины конфликтов.....	353
12.3. Классификация конфликтов.....	356
12.4. Роль конфликта в организации.....	360

---

12.5. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения .....	370
12.6. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения .....	375
<i>Резюме</i> .....	383
<i>Тесты</i> .....	385
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	386
<b>Глава 13. Оценка эффективности управления персоналом .....</b>	<b>387</b>
13.1. Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень .....	387
13.2. Показатели экономической эффективности управления .....	390
<i>Резюме</i> .....	403
<i>Тесты</i> .....	404
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	406
<b>Глоссарий .....</b>	<b>407</b>
<b>Литература .....</b>	<b>427</b>
<b>Ответы к тестам .....</b>	<b>429</b>

*Учебное издание*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебник для бакалавров

Под редакцией *А. А. Литвинюка*

Редактор *Улановская Е. А.*

Корректор *Т. Г. Фролова*

Художественное оформление *А. И. Гиренко*

Компьютерная верстка *Т. В. Середа*

Формат 84×108<sup>1/32</sup>.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 22,79. Тираж 1500 экз. Заказ №

**ООО «Издательство Юрайт»**

140004, Московская обл., г. Люберцы, 1-й Панковский проезд, д. 1.

Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru