

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
(ЛЕКЦИИ)**

**Новосибирск 2006 г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ<br>ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... | 3   |
| ТЕМА 2. ФИРМА И ЕЕ УЧАСТНИКИ .....                                                   | 26  |
| ТЕМА 3. ИНТЕРЕСЫ И ЦЕЛИ УЧАСТНИКОВ ФИРМЫ .....                                       | 29  |
| ТЕМА 4. ЦЕЛИ ФИРМЫ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ .....                                   | 39  |
| ТЕМА 5. ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКОВ И ЦЕЛИ ФИРМЫ .....                                       | 46  |
| ТЕМА 6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ТИПЫ И ФАКТОРЫ .....                                      | 49  |
| ТЕМА 7. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ И СПОСОБЫ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРАМИ .....               | 55  |
| ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВ .....                                                    | 58  |
| ТЕМА 9. НАЕМ И УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКОВ .....                                           | 64  |
| ТЕМА 10. ПОДГОТОВКА И ПРОДВИЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ<br>ВНУТРИ ФИРМЫ .....                   | 73  |
| ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ И<br>ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА .....             | 78  |
| ТЕМА 12. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУД<br>ПЕРСОНАЛА .....                          | 113 |
| ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ<br>ПЕРСОНАЛОМ .....                         | 120 |

# ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## Теории управления персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других. В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видные представители классических теорий — Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастеп, П.М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

Авторами теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Краткая информация, включающая основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий, приведена в табл. 1. Как известно, классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. Из представленных данных видно, что по мере своего развития теории становятся все более гуманными. С сущностью указанных теорий можно ознакомиться, обратившись к специальной литературе.

Таблица 1

## Теории управления о роли человека в организации

| № п/п | Наименование теорий           | Постулаты теорий                                                                                                                                                                                                                                                               | Задачи руководителей организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ожидаемые результаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1     | Классические теории           | Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворение. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, не много | Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику                                                                                                                                                                  | Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет остановлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства                                                                           |
| 2     | Теории человеческих отношений | Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы                              | Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций | Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать официальным властям, т. е. подчиненные охотнее будут общаться с руководителями |

|   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Теории человеческих ресурсов | Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю даже большему, чем это требует занимаемое индивидом по иерархии место | Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных | Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности |
|---|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В табл. 2 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира .

Таблица 2

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

| Период        | Основной объект управления             | Доминирующие потребности персонала                                   | Ведущие направления управления персоналом                                                       |
|---------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                      | 3                                                                    | 4                                                                                               |
| До 1900 г.    | Технология производства                | Интересы персонала практически не учитывались                        | Поддержание дисциплины труда                                                                    |
| 1900-1910 гг. | Безопасность и условия труда персонала | Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы   | Обеспечение безопасных условий труда, организация труда                                         |
| 1910-1920 гг. | Эффективность производства             | Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда | Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности                                 |
| 1920-1930 гг. | Индивидуальные особенности работников  | Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ            | Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ |
| 1930-1940 гг. | Профсоюзы, социальное партнерство      | Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями | Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве                                     |

|               |                                                                                     |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1940-1950 гг. | Экономические гарантии и социальная поддержка                                       | Гарантии экономической и социальной безопасности                                                                  | Организация пенсионного обеспечения                                                                                                                             |
| 1950-1960 гг. | Человеческие отношения                                                              | Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины                                                        | Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда                                            |
| 1960-1970 гг. | Сотрудничество, развитие и углубление партнерства                                   | Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений                                                 | Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности                                                                                 |
| 1970-1980 гг. | Перемена труда                                                                      | Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе | Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда                                                                                                 |
| 1980-1990 гг. | Движение персонала                                                                  | Надежная гарантия занятости в период экономического спада                                                         | Перераспределение рабочей силы, пере подготовка, содействие в поисках работы                                                                                    |
| 1990-2000 гг. | Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала | Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства                 | Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале |

## Философия управления персоналом

*Философия управления персоналом — философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.*

Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, в организации созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений, каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки и играть активную роль в принятии

важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия труда. Именно такой ценой завоевывает администрация преданность персонала, и затраты на создание таких условий непременно окупаются. Если администрация не заботится с повышении уровня трудовой жизни, она не способна управлять ее персоналом.

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, ее костяком. *Под философией организации следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации.* Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как следствие, эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, потере ее имиджа и может при вести к банкротству, так как персонал — это ее главное достояние. В основе философии организации лежит философия управления персоналом. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом. Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;
- новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений.

*Английская философия управления персоналом* основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойно го заработка.

## Характеристика разновидностей философии управления персоналом

| Критерии организации работы | Философия управления персоналом |                              |                                  |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                             | Японская                        | Американская                 | Российская                       |
| Основа организации          | Гармония                        | Эффективность                | Смешанная                        |
| Отношение к работе          | Главное выполнение              | Главное - реализация заданий | Главное - реализация заданий     |
| Конкуренция                 | Практически нет                 | Сильная                      | Практически нет                  |
| Гарантии для работника      | Высокие (пожизненный наем)      | Низкие                       | Средние между высокими и низкими |
| Принятие решений            | Снизу вверх                     | Сверху вниз                  | Сверху вниз                      |
| Делегирование власти        | В редких случаях                | Распространено               | Распространено                   |
| Отношения с подчиненными    | Семейные                        | Формальные                   | Чаще семейные, чем формальные    |
| Метод найма                 | После окончания учебы           | По деловым качествам         | По деловым качествам             |
| Оплата труда                | В зависимости от стажа          | В зависимости от результатов | Смешанная                        |

*Американская философия управления персоналом* построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и четко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Ей характерны: четкая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонал, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

*Японская философия управления персоналом* основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

*Российская философия управления персоналом* весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников



и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

### **Концепция управления персоналом**

*Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.*

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников. Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника: это наем, отбор, и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Исходя из такого определения сущности управления персоналом и условий, в которых осуществляется этот процесс, формируется концепция управления персоналом в каждой конкретной организации. Мы же остановимся на формировании общих черт концепции управления персоналом для организаций, функционирующих в российских условиях, когда в связи с требованиями научно-технического прогресса и осуществлением экономических реформ роль персонала существенно возросла.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные

руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлся отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создавались отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являлись ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создавались службы социального исследования и обслуживания. Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации приведена на рис. 1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие среди них: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, взаимоотношений с руководством; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная, и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

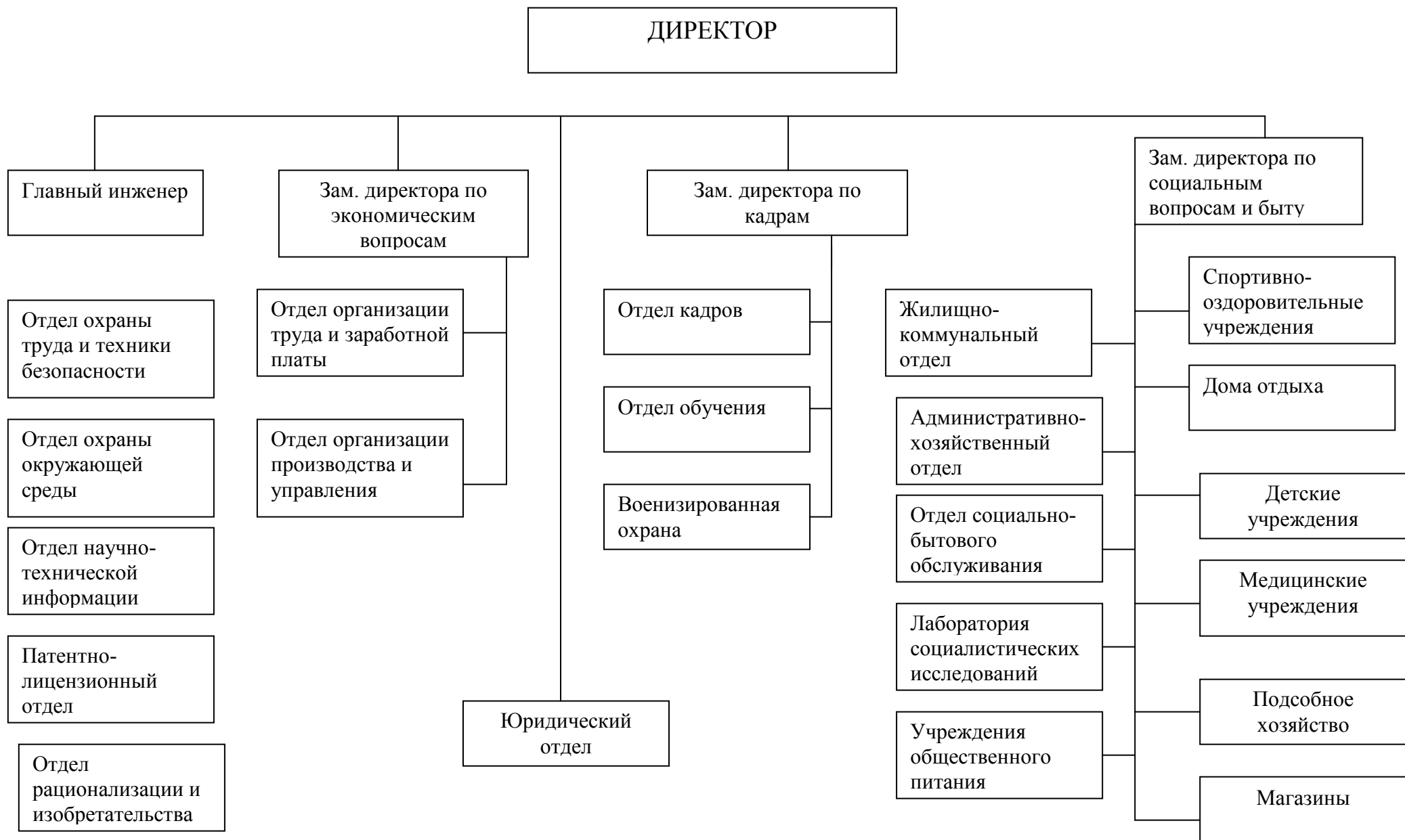


Рис. 1. Схема традиционной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

*Концепция управления персоналом* — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом* предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* включает: организацию найма, отбора, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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

В ряде организаций создаются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. *Система управления персоналом организации* — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 2).

*Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители

функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.



Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом организации

*Функциональные подсистемы* объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно

подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: *обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие* (рис. 3). В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В основу ее построения закладываются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

### Закономерности и принципы управления персоналом

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.



Рис. 3. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

Используя результаты исследований, проведенных ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций, приведем основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

*Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.* Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

*Системность формирования системы управления персоналом* требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

*Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом* предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

*Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.* Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

*Пропорциональность производства и управления.* Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

*Необходимое разнообразие системы управления персоналом* означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

*Изменение состава и содержания функций управления персоналом* предполагает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

*Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом* состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет

система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Отсюда следует *необходимость единства действий закономерностей управления персоналом.*

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, изменяя состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Приведем основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

*Закономерность неопределенности отклика*, ее суть - в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

*Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки.* Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

*Закономерность искажения смысла информации* действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

*Закономерность психологической самозащиты* вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Сам же придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом такого поведения человека является сохранение личного статуса, чувство собственного достоинства.

Закономерности управления персоналом действуют объективно, не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать



направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации.

Отметим, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начал действия экономических законов развития. По мере перехода рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

Необходимо различать принципы управления персоналом принципы построения системы управления персоналом.

*Принципы управления персоналом (ПУП) — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.* Познавая принципы люди познают закономерности. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей поэтому и сами являются объективными.

ПУП — множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления контролем исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют и другие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнений заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинство работников.

*Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом.* ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы и закономерности.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения

условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 4).

Таблица 4

#### Принципы построения системы управления персоналом организации

| Наименование принципа                                                                    | Содержание принципа                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ПРИНЦИПЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Обусловленности функций управления персоналом целям производства                         | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Первичности функций управления персоналом                                                | Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом                                                                                                                                                                                                                                      |
| Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом                    | Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Оптимального соотношения управленческих ориентаций                                       | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Потенциальных имитаций                                                                   | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня                                                                                                                                                                                |
| Экономичности                                                                            | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий |
| Прогрессивности                                                                          | Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Перспективности                                                                          | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексности    | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)                                                                                                                                                                      |
| Оперативности    | Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения                                                                                                                                                                                                                   |
| Оптимальности    | Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства                                                                                                                                                                                            |
| Простоты         | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству                                                                                                                                                                                                                           |
| Научности        | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях                                                                                                                                                          |
| Иерархичности    | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является не симметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономности     | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономию структурных подразделений или отдельных руководителей                                                                                                                                                                                                   |
| Согласованности  | Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени                                                                                                                              |
| Устойчивости     | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом                                               |
| Многоаспектности | Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.                                                                                                                                                                                                           |
| Прозрачности     | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом                                                           |

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комфортности                                                                     | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Этому способствуют, например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| <b>ПРИНЦИПЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Концентрации                                                                     | Концентрация усилий работников отдельного под подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование                                                                                                                                                           |
| Специализации                                                                    | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций                                                                                                                                                                                           |
| Параллельности                                                                   | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Адаптивности (гибкости)                                                          | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Преемственности                                                                  | Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Непрерывности                                                                    | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.                                                                                                                                                                                                                       |
| Ритмичности                                                                      | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Прямоточности                                                                    | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)                                                                                                                            |

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

### **Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-

психологические (рис. 4).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника.



Рис. 4. Система методов управления персоналом организации

Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Управленческое воздействие экономических и социально-

психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

*Административные методы управления* основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (Например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования в организации автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ) организации.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных со временных средств управления, учитывается ценный опыт, которым обладают работники аппарата управления.

К актам организационно-методического инструктирования относят:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост при были обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что организация — свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

*Социально-психологические методы управления* основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих

методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

*Социологические методы* играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специально подобранных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем, в ходе диалога с собеседником, — получение необходимой информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, столкновение, стихийное бедствие).

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

*Психологические методы* играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач



организации

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета. Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала, деловой оценки персонала, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и его высвобождения.

## ТЕМА 2. ФИРМА И ЕЕ УЧАСТНИКИ

В течение столетий функционирования индустриальной рыночной экономики основой управления кадрами являлись иерархические отношения между собственником и подчиненными ему работниками. Это взаимодействие можно выразить формулой «хозяин-работник», а управление кадрами определить как использование работников для достижения целей, которые поставлены собственником фирмы. Если дело (фабрика, завод) было крупным, хозяину помогали управляющий, инженеры, мастера, преданность которых проверялась десятилетиями и даже поколениями личных взаимоотношений.

В современной фирме отношения между собственником и наемными работниками предстают более сложными.

Во-первых, фигура хозяина фирмы становится неопределенной, так как сегодня доминирующей формой собственности является корпоративная форма, которая предполагает большое число собственников, в той или иной степени влияющих на дела фирмы. Кроме того, на дела фирмы могут воздействовать разные субъекты хозяйственного процесса: банк, который финансирует фирму и в значительной мере контролирует ее финансы; работники фирмы, которые представлены в органах ее управления; представители профсоюза, которые участвуют в регулировании трудовых отношений, и т.д.

Во-вторых, управление фирмой становится особой профессией и особой сферой деятельности. При этом интересы и цели профессиональных менеджеров не обязательно совпадают с интересами и целями нанимающих их собственников. Профессионализация управления сегодня столь высока, что даже единоличные собственники маленьких фирм прибегают к услугам профессиональных экспертов и менеджеров.

С учетом названных обстоятельств ответить на вопросы, как складываются иерархические отношения в фирме и кто руководит фирмой, довольно сложно. Мы будем отвечать на эти вопросы на протяжении многих тем данного курса, а начнем с общей структуры взаимодействия в фирме, определив, кто такие участники фирмы.

### *Участники фирмы*

*Участники фирмы (или члены фирмы)* — это люди, от которых зависит выработка и осуществление хозяйственных решений внутри фирмы. Традиционно к участникам фирмы относятся:

1. Собственники.
2. Менеджеры (эту группу можно разделить на руководителей высшего, среднего и низшего уровня).
3. Работники — исполнители (собственно персонал фирмы).

Однако современная практика хозяйствования дает серьезные основания расширить круг участников фирмы и отнести к ним неоднородную, но весьма важную группу субъектов влияния на дела фирмы. К ним относятся:

1. Деловые партнеры (поставщики, клиенты и другие).
2. Службы государственной администрации, местных органов самоуправления.
3. Профессиональные союзы.

Последние три группы относятся к внешним участникам фирмы, тогда как первые три — к внутренним участникам фирмы.

#### *Институты включения человека в фирму*

Человек становится членом любой организации (в том числе фирмы) в соответствии с определенными правилами. Эти правила — социальные институты общества.

Чтобы точнее понять это определение, поясним следующее:

Формальные правила, принципы, нормы — это правила, принципы, нормы, которые поддерживаются и регулируются правовой системой общества.

Неформальные правила, принципы, нормы — это правила, принципы, нормы, которые поддерживаются и регулируются привычкой, традицией, обычаем.

*Социальная роль* — это набор стандартных форм поведения, определяемых статусом человека. (Каждый человек в своей жизни выполняет множество ролей — отца, сына, руководителя, подчиненного, авторитетного специалиста и т.п. Применительно к управлению кадрами такого рода ролями являются: хозяин, руководитель, лидер, исполнитель, инициативный исполнитель, коллега (товарищ по работе) и т.п.).

*Социальный статус* — положение человека, занимаемое им в общественной системе в соответствии со значимыми для нее свойствами — пол, возраст, национальность, профессия, должность и т.п. Различают прирожденный (происхождение, пол, возраст и т.п.) и достижимый (профессия, квалификация, должность и т.п.) статусы. Применительно к управлению кадрами важнейшими примерами статуса являются: квалифицированный работник, опытный работник, временный работник и т.п.

Современная экономика рыночного типа базируется на *институте права*, обеспечивающего право частной собственности и право свободно го заключения контрактов и сделок между участниками хозяйственной жизни.

Рассмотрим, как институт права характеризует положение названных групп участников фирмы.

1. Положение собственника (или собственников) фирмы определяется правовым институтом собственности (правом собственности) и фиксируется в учредительных документах фирмы. Существует два наиболее важных варианта реализации механизма собственности:

первый вариант — когда собственник сам руководит делами фирмы;

второй вариант — когда собственник делегирует свои полномочия совету директоров (которые, в свою очередь, используют для руководства

фирмой услуги менеджеров).

2. Положение наемных работников (к которым относятся и менеджеры, а не только работники исполнительского труда) обусловлено трудовым договором (контрактом).

3. Положение менеджеров оказывается двойственным. С одной стороны, они сами являются наемными работниками и, значит, их положение определяется договором, с другой — в их обязанность входит осуществление интересов собственников, включая и интересы собственников по использованию наемных работников.

4. Отношения фирмы с деловыми партнерами (партнерские отношения) формируются на основе контракта, который, как правило, имеет форму договора о совместной деятельности.

Итак, положение названных групп участников фирмы определяют два гражданско-правовых института — *собственность и договор* (контракт).

Общей институциональной основой включения в круг участников фирмы как ее партнеров, так и наемных, работников является договор (контракт). Оформление отношений в договорных обязательствах дает исходную базу для ответа на вопрос об иерархии взаимодействия в фирме и вносит ясность в понимание целей управления кадрами и используемых средств для их осуществления.

С организационной точки зрения различие между партнерами и наемными работниками принципиально, так как в партнерских отношениях ответственность и риски строго распределяют между партнерами, а в наемных трудовых отношениях фирма несет полную экономическую ответственность за использование труда наемных работников. Однако с точки зрения результатов своей деятельности фирма может рассматривать использование партнерских отношений как альтернативный найму способ решения кадровых вопросов. Например, фирма может производить комплектующие изделия сама (используя наемных работников), а может получать их в рамках партнерских отношений с другой фирмой.

На вопрос, существует ли аналитический способ выяснить, какой из рассмотренных вариантов выгоднее для фирмы, современная экономическая теория, в частности транзакционная теория фирмы, отвечает положительно. Оба варианта имеют схожую контрактную природу и могут быть сопоставлены с помощью общей методики анализа.

Институт права, хотя и исключительно важный, но не единственный институт, определяющий иерархию взаимодействия участников фирмы. Отношения между людьми во всех сферах их деятельности складываются не только на формальной основе. Важную регулирующую функцию выполняют неформальные общественные институты, прежде всего *традиции и обычаи*, в которых отражены моральные и культурные ценности общества.

Известно, например, как эффективно традиции и обычаи своей

страны использовал уважаемый во всем мире японский менеджмент, хотя сначала японские предприниматели делали попытки некорректированного применения схем американского менеджмента.

Для российских фирм сегодня важно также не только учитывать мировой опыт кадрового менеджмента, но и корректировать его с учетом особенностей культуры и традиций своей страны, формируя собственную (внутрифирменную) культуру.

*Внутрифирменная культура* — это признаваемая и поддерживаемая участниками фирмы система ценностей и совокупность норм поведения как внутри фирмы, так и в отношениях фирмы с внешней средой. Сегодня формирование внутрифирменной культуры является предметом специальной заботы руководства фирм и рассматривается как средство повышения эффективности труда и хозяйственной деятельности в целом.

Рассмотрим теперь примеры действий руководства некоторых успешно функционирующих фирм Санкт-Петербурга по формированию внутри фирменной культуры.

### ТЕМА 3. ИНТЕРЕСЫ И ЦЕЛИ УЧАСТНИКОВ ФИРМЫ

#### Потребности, интересы и цели участников фирмы

Любая фирма представляет собой юридическое лицо, смыслом организации которого является осуществление бизнеса, предпринимательской деятельностью, измеряемого в конечном счете прибылью. Однако эффективное управление кадрами должно учитывать, что у каждого участника фирмы складывается из очень непростого взаимодействия интересов и потребностей всех участников фирмы.

В известных Вам из курса общего менеджмента теориях мотивации в основе групповых и индивидуальных целей находятся потребности (см. схему на рис.5). Обратите внимание, что схему взаимосвязи потребностей, интересов и мотивов поведения внесен новый элемент — социальные институты, определяющие положение человека в фирме.

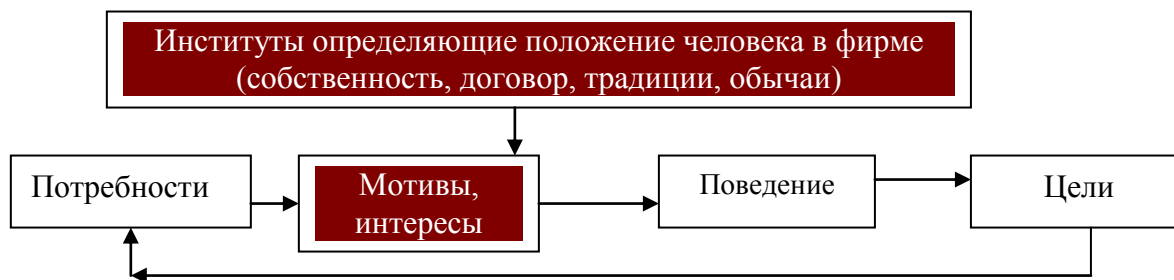


Рис. 5 Взаимосвязь потребностей, мотивов и целей в формировании поведения члена фирмы

Вспомните значение используемых в схеме терминов, которые уже встречались Вам в общем курсе менеджмента.

*Потребности* – это недостаток (дефицит) чего-то, что является элементом жизненных условий человека. Потребности – исходная причина целенаправленного действия.

*Цели* – это желаемый объект или желаемое состояние объекта, к обладанию которым стремится человек. М.Вебер определил цель как «результат действия, который становится его причиной».

*Мотивы* – внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

*Интересы* – направленность поведения человека, то что приобретает для него значение, мотив действия, который так или иначе переживается и в той или иной степени осознается человеком.

В представленной на рис. 5 схеме показывается, что традиционная взаимосвязь потребностей, мотивов и целей в рамках конкретных условий опосредствована институтами, благодаря которым человек становится членом фирмы.

Рассмотрим интересы и цели каждой из основных групп участников фирмы.

#### *1. Собственники*

Собственники могут быть представлены одним человеком (хозяином), ограниченной группой лиц, владеющих долями или акциями, или неопределенной группой лиц, владеющих акциями компании. Они могут принимать участие в деятельности фирмы своим трудом в качестве исполнителей или в качестве администрации, а могут быть внешними участниками фирмы. Все перечисленные ситуации предполагают неоднородность целей собственников в делах фирмы. Однако общей их целью является прибыль.

Вместе с тем важно иметь в виду, что при корпоративной организации фирмы собственность осуществляется через владение акциями, а экономический интерес реализуется двойственно — через дивиденды, получаемые от акций, и через их курсовую стоимость.

#### *2. Наемные работники*

Для наемных работников их отношение к работе определяются тремя основными ценностями — уровнем заработной платы, стабильностью занятости и степенью удовлетворенности трудом. Данные ценности выступают в качестве целей, которые ставят перед собой наемные работники, заключая договор с фирмой. Однако в ходе практической реализации эти цели бывает трудно совместить, и работникам приходится выбирать (стихийно или осознанно) одну из них в качестве приоритетной, а другие рассматривать в качестве компромиссно устанавливаемого норматива.

Выбор одной из целей наемными работниками во многом зависит от внешних факторов — от развития макроэкономических процессов, отраслевых и исторических особенностей технологии производства.

Важную роль в выборе приоритетов играет организация рабочих в лице профсоюзов.

*Является ли заработная плата наиболее желанной целью?*

Экономисты давно поняли, что размер заработной платы и в целом размер денежного дохода во многих случаях — не самая желанная цель для работников. С ней успешно конкурируют другие цели — хорошо организованный и комфортный отдых, стремление получить от труда творческое удовлетворение, ощущение общественной полезности своего труда. Важным фактором является и стабильность работы, уверенность в том, что в скором будущем не последует увольнения.

*Гипотеза Фридмена-Сэвиджа*

Тем не менее значение денежного вознаграждения в жизни человека все-таки велико. Один из интересных вариантов объяснения роли денежных доходов в качестве трудового мотива предложен американскими экономистами М. Фридменом и Дж. Сэвиджем (рис. 6).

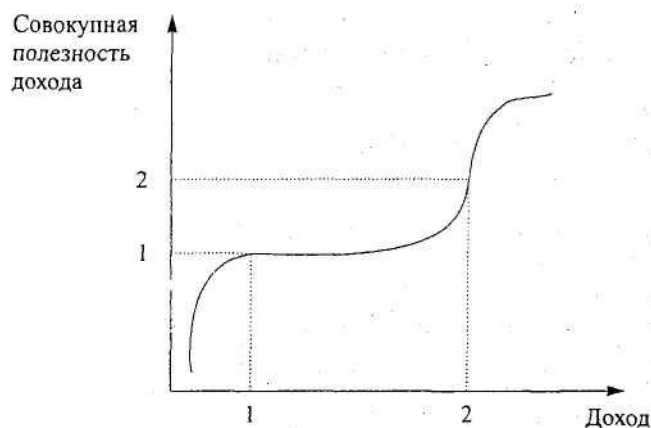


Рис. 6. Схема полезности денежного дохода

Полезность зависит от абсолютного уровня дохода. Субъект (домашнее хозяйство) с ростом дохода переходит в другую потребительскую группу, группу с более дорогим набором благ. До этого перехода полезность денежного дохода субъекта падает (на рисунке — участок 1). После перехода полезность дохода для субъекта вновь растет (на рисунке — участок 2).

### 3. Менеджеры

С определенной оговоркой к данной группе следует отнести кроме менеджеров и специалистов, в работе которых прибыль фирмы связана с изобретениями, открытиями и их внедрением.

Цели этой группы, также как и их положение, оказываются

двойственными. С одной стороны, для менеджеров, как для всех наемных работников, целями являются: стабильная занятость, уровень заработной платы и удовлетворенность трудом. С другой - они профессионально ориентированы на достижение прибыли фирмой. Двойственность целей менеджеров часто выражается в сложных внутрифирменных коллизиях, которые гасятся особыми механизмами принятия решений и распределения дохода фирмы.

#### *4. Партнеры*

Деловые партнеры фирмы (поставщики, клиенты и т.д.) не принимают непосредственного участия в управлении фирмой, но объективно заинтересованы в положительных результатах ее работы, в направлении и характере ее развития. Партнеры проецируют свои интересы и цели на работу фирмы, ищут способы воздействия на ее дела. Поэтому представителей данной группы называют также субъектами влияния. Сегодня к субъектам влияния все чаще относят и потребителей продукции фирмы.

#### *5. Рабочие группы и подразделения*

В отличие от предшествующих групп данная группа формируется в текущих процессах организации деятельности фирмы. Соответственно, цели рабочих групп и структурных подразделений фирмы могут порождаться, например, борьбой за распределение заданий внутри фирмы, не равным распределением груза последствий из-за наступающих перемен и т.п. Эти цели могут вступать в противоречие с общими целями развития фирмы и обязательно должны учитываться ее руководством.

#### *Индивидуальные мотивы поведения*

«Если бы человеку по его природе не свойственно было искушение рискнуть испытать удовлетворение (помимо прибыли) от создания фабрики, железной дороги, рудника или фермы, то на долю одного лишь холодного расчета пришлось бы не так уж много инвестиций».

Приведенное высказывание Кейнса помогает понять, что каждый из участников фирмы, на каких бы исходных условиях он ни был в нее включен, привносит в ее деятельность собственные интересы и цели, связанные с работой в фирме. Такие цели могут консолидировать людей, делать их удачно дополняющими друг друга или вызывать между ними конфликты, но они всегда присутствуют в поведении наемных работников, менеджеров, собственников.

Наиболее типичными среди этих целей являются стремление достигнуть жизненного успеха, сделать карьеру, реализовать творческие замыслы, ощутить поддержку коллектива, спокойно доработать до пенсии, иметь приемлемый социальный статус и т.п. Это могут быть и мошеннические цели.

#### *Модели «удовлетворительного поведения» Г. Саймона*

Модель рассматривается Г. Саймоном в качестве альтернативы моделям максимизирующего поведения. Недостатки последней:

- неясность в вопросе о том, какая прибыль должна



максимизироваться – краткосрочная или долгосрочная;

- реальные управляющие, в отличие от акционеров, могут быть не заинтересованы в максимизации прибыли.

Г.Саймон исходит из предпосылки, что предприниматель может не заботиться о максимизации прибыли, а стремиться к уровню дохода, который считает для себя достаточным: «Фирмы будут стремиться достигнуть скорее удовлетворения, чем максимизации»

В принципе, в соответствии со взглядами Саймона, вне экономические агенты, как в производстве, так и в потреблении, стремятся не к максимализации результата, а к достижению его удовлетворительного уровня. Он считает: «Модель удовлетворяющего поведения богаче, чем модели максимизирующего поведения, так как они дают не только понятие равновесия, но и предлагают метод его достижения»

#### *Принципы притязания*

Данный принцип позаимствован Г.Саймоном из психологии, в частности у К.Левина. Уровень притязаний (aspirations level) – представление человека о том, на что он может рассчитывать. Планка движется вверх в случае успеха и вниз – в случае неуспеха. Удовлетворительный вариант, когда человек преодолевает планку. В соответствии с данным принципом:

- а) если результат не соответствует уровню притязаний, то начинаются поиски нового стиля (в частности поиск новых альтернатив, которые не заданы субъекту заранее);
- б) одновременно снижается уровень притязаний;
- в) если равновесие наступает слишком медленно, то на смену рациональному поведению приходит эмоциональное – апатия или агрессия.

### **Разделение труда и состав работников**

Функции, которые выполняет работник в фирме, базируются на его трудовых обязанностях. Дополним знакомую схему взаимосвязи потребностей и целей этим фактором (см. рис. 7).

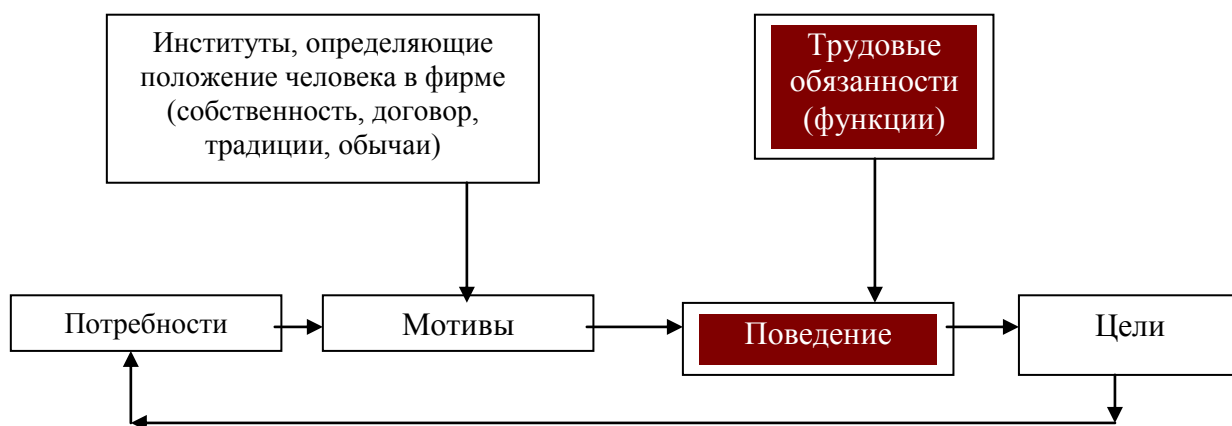


Рис. 7. Взаимосвязь потребностей, мотивов и целей в формировании поведения члена фирмы

### *Разделение труда и его эволюция*

Содержание трудовых обязанностей обусловлено прежде всего внутрифирменным разделением труда.

На рис. 8 даны характеристики труда трех исторических эпох развития промышленности: доиндустриальной, индустриальной и современной (послеиндустриальной). До появления машин и выросшего на их основе фабрично-заводского производства в промышленности господствовал ремесленник. Его труд требовал длительной выучки, представлял собой на копенное многими поколениями искусство и предполагал универсальные знания и умения. Основным принципом управления трудовым взаимодействием внутри ремесленной мастерской были традиция и внутрицеховая мораль.

Фабричное машинное производство привело к разделению труда. Причем большая часть появившихся в результате разделения труда профессий оказалась по сравнению с предшествующей эпохой более бедной по содержанию. Основными принципами управления трудовым процессом стали: точное распределение работ, ясное определение задания каждому работнику и контроль за его исполнением.

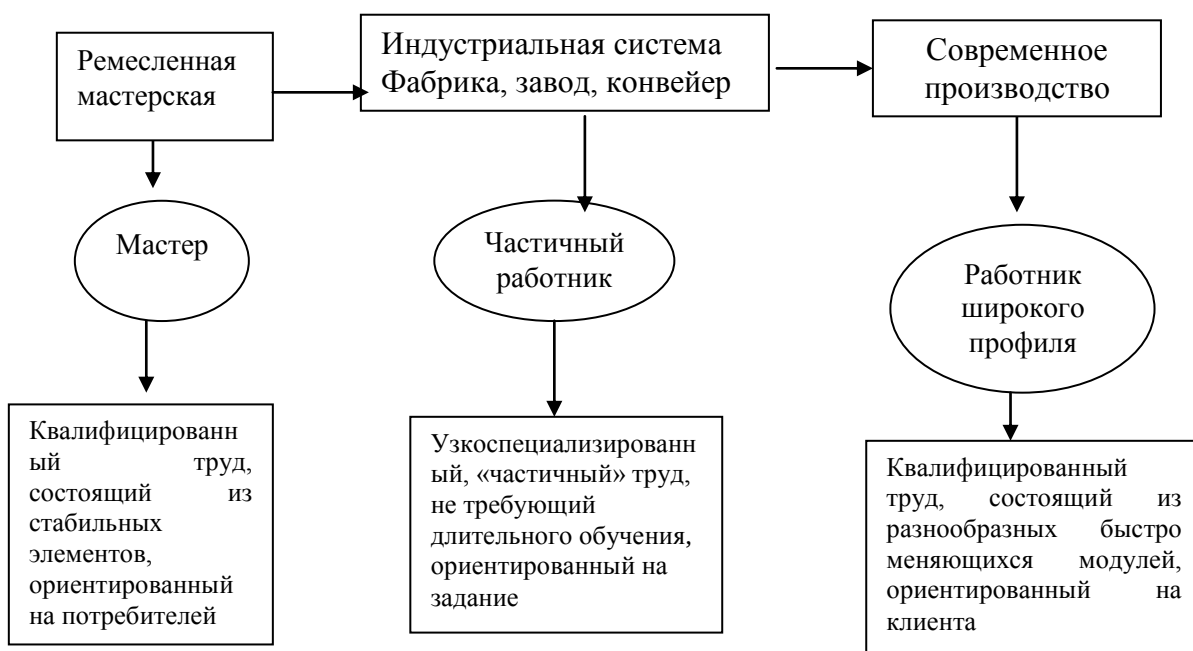


Рис. 8. Три этапа разделения труда

Разделение труда в промышленности стремительно развивалось. А. Смит в булавочной мануфактуре XVIII в. насчитал 18 трудовых операций. В середине XX в. модель «Т» Форда была результатом 7882 различных работ. В общесоюзном классификаторе профессий НИИ труда, изданном в 1988 г., насчитывалось примерно 6 тыс. профессий. В аналогичном

издании министерства труда США их число превышало 40 тыс.

Специалисты неоднозначно оценивают разделение труда, выделяя как его преимущества, так и недостатки (см. табл. 5).

Выгоды от внутрифирменного разделения труда — низкие издержки на труд и высокая степень управляемости каждым работником — формулируются прежде всего как экономическая проблема. А недостатки — как социальная проблема, так как в результате закрепления работников за узкоспециализированными и неквалифицированными видами труда происходит их превращение в частичных исполнителей с подавленным развитием и ограниченными потребностями.

Разделение труда эволюционирует внутри фирмы по двум направлениям: горизонтальному и вертикальному. Горизонтальное разделение труда является предпосылкой появления разнообразных профессий. Вертикальное разделение труда делит работников на руководителей и исполнителей.

Таблица 5

#### Выгоды и недостатки внутрифирменного разделения труда

| Выгоды внутрифирменного разделения труда                                                                                                                                                                                                      | Недостатки внутрифирменного разделения труда                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Использование природных способностей человека<br>2. Развитие навыков<br>3. Сокращение сроков подготовки<br>4. Сокращение времени технологической перестройки<br>5. Эффективное использование оборудования<br>6. Механизация и нормирование | 1. Ограниченность роста производительности<br>2. Сложность координации с ростом специализации<br>3. Низкие требования к интеллекту и ответственности работников |

#### Профессиональный состав работников

*Профессия — это устойчивая и признанная совокупность общих и специальных знаний, умения и опыта, формирующая круг обязанностей работника. Профессия образует род деятельности человека, с помощью которой он добывает средства к жизни.*

Принципиальное описание профессий; включающее описание работ, профессиональных знаний и требований к квалификации и сажу, можно найти в официальных изданиях Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и служащих и производных от него документах. Аналогичные издания осуществляются и в других странах.

*Профессиональный состав работников — важный показатель при планировании кадров. Однако в аналитических целях сам по себе этот показатель недостаточно информативен, поэтому на его основе*

вырабатываются более информативные показатели, такие, например, как показатель профессионально-квалификационного состава работников и показатель профессиональной дисперсии.

### **Профессионально-квалификационный состав работников**

Методика построения показателей *профессионально-квалификационного состава* работников строится на классификации профессий по характеру и уровню квалификации. В западных методиках выделяются три группы работников: квалифицированного, полуквалифицированного и не квалифицированного труда. В отечественной практике принято рассматривать четыре группы: 1) высококвалифицированного, 2) квалифицированного, 3) малоквалифицированного и 4) неквалифицированного труда. Сохранение в практике деления работников на четыре квалификационные группы в настоящее время оправдывается сосуществованием в производстве двух типов трудовых процессов — традиционного (фабрично-заводского) и современного, базирующегося на достижениях электронной и компьютерной технологии, — и строится на следующих признаках:

- 1) место (и значение) профессии в научно-техническом прогрессе, в освоении новых производительных технологий и продуктов;
- 2) ответственность за поддержание высокого и регулярно обновляемого качества продуктов;
- 3) уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки;
- 4) важнейшие особенности трудового процесса с точки зрения возможностей его регламентации и контроля (диапазон функций соответствующей

Характеристика профессионально-квалификационного состава рабочих (ив целом работников фирмы) имеет важное значение для выбора принципов и форм управления, организации, стимулирования и мотивации труда. Общая закономерность здесь следующая. Чем более квалифицированным исполнителей, тем в меньшей степени он поддается регламентации и тем дороже контроль, тем дороже контроль за его результатами.

Следовательно, более квалифицированный труд в меньшей степени (по сравнению с менее квалифицированным) подвержен внешним методам стимулирования (по средством заработной платы, угрозы увольнения и наказания). Более квалифицированный труд требует высокой степени социальной защиты и создания условий для творческой самореализации человека, самостоятельности, индивидуальной ответственности.

### **Профессиональная дисперсия**

Характеристикой разделения труда в фирме является и количество

применяемых там профессий. Чтобы понять важность этой характеристики, достаточно сравнить количество рабочих профессий на отечественных и западных промышленных фирмах. На наших фирмах численностью более одной тысячи работников насчитывается от 100 до 150 рабочих профессий, а на ряде крупнейших западных фирм только 4—5. Это очевидное различие объясняется действием двух факторов. Во-первых, стремлением западных организаторов производства провести укрупнение профессий, наполнить их более богатым и разнообразным содержанием, а во-вторых, их желанием «расчистить» производственные процессы, сделать внутри фирменные связи менее сложными и более управляемыми.

Точнее увидеть эту характеристику разделения труда внутри фирмы позволяет показатель профессиональной дисперсии. Данный показатель отражает степень рассеивания работников по различным профессиям. Чем больше профессий применяется в фирме, тем выше значение показателя. Профессиональная дисперсия определяется как количество профессий на тысячу работников.

Непосредственные причины этого следующие:

1. Натурализация хозяйства, обусловленная тем, что в недавнем прошлом советское предприятие, не рассчитывая на партнеров, обеспечивало себя многими комплектующими производствами: заготовительным производством, транспортом, ремонтным и транспортным обслуживанием, строительной базой, инструментальной оснасткой и даже машинами и станками.

2. Неоднородная по уровню техника, устаревшее, хотя зачастую и сложное, оборудование, требующее для своего обслуживания разнообразных профессиональных навыков.

Опыт западных фирм подсказывает, что сокращение числа профессий, используемых в фирме, может быть достигнуто в результате следующих мероприятий:

- 1) санирования используемых в фирме профессий за счет вывода за рамки фирмы видов труда, невыгодных с экономической, социальной и организационной точек зрения;

- 2) использования подрядных отношений для обслуживания фирмы и поставок ей комплектующих;

- 3) обогащения труда.

### **Обогащение труда**

*Обогащение труда* представляет собой, во-первых, расширение трудовых обязанностей работника за счет передачи ему части управленческих функций (планирование, контроль, управление) и, во-вторых, расширения его исполнительских обязанностей.

В первом случае обогащение труда достигается за счет возможностей работников влиять на трудовой процесс — его ритм, последовательность, выбор методов достижения поставленных задач,

контроля за результатами. Во втором случае обогащение труда достигается за счет расширения объема работ, увеличения разнообразия трудовых операций и снижения их повторяемости.

Очень часто возникают трудности или ограничения в расширении и обогащении трудовых обязанностей работников в рамках отдельного рабочего места. В таких случаях возможно использование ротации рабочих мест. Ротация представляет собой целенаправленное перемещение работников с одного рабочего места на другое в целях смены односторонней однообразной работы и обретения знаний о производственном процессе в целом. Хотя сама по себе ротация работников означает их горизонтальное перемещение, она служит и важной предпосылкой их должностного и квалификационного продвижения.

### **Специфичность человеческого актива фирмы**

Новые технологии предъявляют требования к интегрированию профессий, к переходу от профессий узкого к профессиям широкого профиля. Одним из важнейших свойств профессий нового типа является использование разных видов оборудования и объединение функций по ремонту, наладке и обслуживанию технологической системы. Такой процесс имеет место и в отечественной промышленности. Например, в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих 1988 г. за счет объединения профессий «электромонтера по ремонту электрооборудования» и «электромонтера по обслуживанию электрооборудования» была зафиксирована новая профессия — «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования».

Профессиональное разделение труда может осуществляться в разных направлениях. При одном из них происходит универсализация обязанностей, знаний и опыта работников, т.е. появляются профессии нового типа.

Но разделение труда может происходить и в другом направлении, при котором профессиональное содержание труда обладает уникальными свойствами. У работника формируется комплекс особых (зачастую уникальных) знаний и опыта и тем самым создается специфический человеческий актив данной фирмы. В этом случае увольнение работника или его переход на работу в другую фирму может привести к издержкам как для работника, так и для фирмы. Для работника это может обернуться утратой им специфической квалификации, а следовательно, потерей заработка, для фирмы — необходимостью дополнительных издержек на подготовку нового работника. В современной практике управления степень специфичности трудовых ресурсов фирмы является одним из важных факторов, определяющих выбор способа управления трудовыми процессами.

## ТЕМА 4. ЦЕЛИ ФИРМЫ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

### Цели управления кадрами и их взаимосвязь с общими целями фирмы

Фирма достигает поставленных целей, используя ресурсы, основной из которых — работники. Управление фирмой зачастую и определяют по формуле: «нужные кадры в нужном месте и в нужное время». Хозяйственная практика и аналитический опыт подсказывают, что эту формулу можно представить в виде трех основных целей кадрового менеджмента.

1. Обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава.
2. Эффективное использование работников.
3. Консолидация интересов и целей всех членов фирмы.

Однако фирма является предпринимательской единицей, задача которой — бизнес. Важнейшее условие функционирования фирмы — конкурентная рыночная среда. С этой точки зрения работники, хотя в основном, но не единственное средство достижения целей фирмы, и проблемы управления кадрами должны быть подчинены общим целям фирмы.

Для наглядности представим на рис. 9 схему взаимосвязи целей управления кадрами с общими целями фирмы.



Рис. 9. Схема взаимосвязи целей кадрового менеджмента с общими целями фирмы

Схема показывает:

- Цели управления кадрами производны от целей формы (прямая связь разделов I и II)
- На обратные связи целей управления кадрами с общими целями фирмы указываются три стрелки. Первая из них отражает участие персонала в формировании целей. Вторая – корректировку целей, обусловленную параметрами кадровых процессов. Третья – корректировку целей, обусловленную ограничениями при поиске подходящих работников.
- Цели управления кадрами реализуются в двух направлениях работы, обозначенных на то, что цели управления кадрами реализуются в виде функций и задач кадровых служб и линейных подразделений фирмы. Второй – на структурные направления работы фирмы (стратегия, принципы построения, направления развития и т.д.)

### **Обеспечение численности и состава**

Первой целью управления кадрами является обеспечение фирмы работниками необходимой численности и состава. Эта цель достигается за счет найма, увольнения и обучения работников. О том, как успешнее провести эту работу, будет рассказано в главе «Обеспечение фирмы кадрами». Сейчас же следует разобраться в самом содержании этой цели, а так же в том, какие структурные требования выдвигает ее достижение.

Наиболее общими характеристиками кадров, в которых выражена работа по обеспечению ими фирмы, являются:

2.1.Стабильность кадров.

2.2.Текучесть кадров.

2.3.Гибкость в использовании кадров. Флексибилизация.

### **Стабильность кадров и ее оценка**

Стабильность кадров, как правило, считается важной положительной характеристикой работы с кадрами. Это действительно так, если стабильность кадров отражает активную работу внутри фирмы по совершенствованию квалификации работников и условий их труда, если рост эффективности работы совмещается с ростом денежных доходов работников. Стабильность кадров измеряется с помощью показателя стабильности кадров по следующей формуле:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Q_{1\text{год}}}{Q_{\text{ср}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $Q_{1\text{год}}$  — количество работников со стажем не меньше 1 года;

$Q_{\text{ср}}$  — среднесписочное число работников за год.

Показатель стабильности кадров можно сопоставлять по годам, а



так же для разных подразделений и групп работников.

Недостатком этого показателя является то, что он отражает прошлое состояние дел в фирме, которое не обязательно хорошо для настоящего, а тем более для будущего. За высокой стабильностью может скрываться застой фирмы, консервативное отношение к ее недостаткам: низкой производительности, попустительству низших руководителей к прогулам и нарушениям дисциплины.

Кроме того, и сам по себе коэффициент стабильности оказывается очень неопределенным. Например, если за последние 3 года деятельности фирмы он оказывается равным 33%, то это может свидетельствовать как о полной замене за этот период кадрового состава фирмы, так и о трехкратной смене кадров в каком-то ее отдельном подразделении.

### **Текучесть кадров и ее оценка**

Основоположник французской школы менеджмента А. Файоль считал, что посредственный руководитель, который держится за свое место, безусловно, предпочтительней, чем талантливый менеджер, который не держится за свое место. Этот принцип Файоля, хотя и вызывает сегодня неодинаковые оценки, заставляет задуматься об аргументах за и против текущесть кадров.

Увольнение работников требует их замены и сопряжено с материальными издержками и организационной дестабилизацией фирмы, поэтому оно является предметом специального анализа. Службы управления кадрами совместно с линейными службами и профсоюзной организацией на основе анализа причин и масштабов увольнений диагностируют трудовую ситуацию в подразделениях фирмы. В результате могут быть выявлены следующие ситуации:

- плохая организация трудового процесса;
- неудовлетворительные условия, охрана и содержание труда;
- неудовлетворенность работников размерами заработной платы, перспективами роста, возможностями регулировать трудовое время и т.п.

Анализ увольнений работников фирмы является важным элементом работы кадровых служб, так как увольнения — это не только фактор, играющий важную роль в обновлении кадров фирмы, но и важная характеристика для анализа и регулирования всех кадровых процессов.

Наиболее общая классификация причин увольнения работников следующая:

1. Технологические, организационные, конъюнктурные перемены в фирме, требующие увольнения работников.

2. Институциональные изменения в жизни работников: уход в армию, на пенсию, поступление в учебное заведение и т.п.

3. Неудовлетворенные потребности, в частности

- ♦ зарплатой;

♦возможностью повысить квалификацию и продвинуться по служебной лестнице;

♦условиями и организацией труда;

♦отношениями с товарищами по работе или с руководством;

♦режимом труда.

4. Несоответствие работников требованиям, которые предъявляет к ним руководство:

♦нарушения трудовой дисциплины;

♦невыполнение трудовых норм или принятых обязательств и т.п.

К текучести кадров относятся не всякие увольнения, а только те, которые происходят либо по инициативе самих работников, либо инспирированы их недобросовестным трудовым поведением. В представленном перечне причин увольнений третья и четвертая группа причин могут быть квалифицированы как рождающие собственно текучесть кадров.

Показатель текучести кадров ( $K_{тек}$ ) рассчитывается следующим образом:

$$K_{тек} = \frac{Q_{тек}}{Q_{ср}} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $Q_{тек}$  — количество уволенных за период (год, квартал) работников;

$Q_{ср}$  — среднесписочное число работников за тот же период.

При оценке текучести кадров следует иметь в виду, что с ростом квалификации работников и затрат со стороны фирмы на подготовку кадров усиливается ориентация руководства на снижение текучести и рост стабильности кадров.

### **Отношение к текучести кадров**

В практике управления не существует однозначного отношения к текучести кадров как положительному или отрицательному явлению. Многое зависит от культурных традиций, сложившихся в обществе, от ценности работников для фирмы и возможностей возместить увольнения за счет найма или подготовки и продвижения собственных работников. Часто руководители, не без основания, считают, что дешевле и проще решать кадровые вопросы с помощью текучести. Специалисты, со своей стороны, оценивают коэффициент текучести в 3—5% как величину, соответствующую естественному обновлению кадрового состава. Если коэффициент текучести превышает 10—12%, то ситуация должна вызывать озабоченность руководства.

В значительной мере оценка текучести зависит от кадровой политики руководства фирмы в каждом конкретном случае.

### **Гибкость в использовании кадров. Флексибилизация.**

В современных условиях способность к приспособлению трудового ресурса фирмы к ускоряющимся переменам внутри и вне фирмы стала самостоятельной проблемой. Способность фирмы с наименьшими издержками приспособлять трудовой ресурс к внешним и внутренним изменениям получила название «флексibiliзация» (от англ. flexibility — подвижный, эластичный). Флексibiliзация достигается за счет гибкой оплаты труда (market-clearing wage) и гибкого использования кадров (flexibility of work). Организационные меры, обеспечивающие гибкое использование кадров, достигаются:

- 1) за счет функциональной гибкости кадров;
- 2) за счет разнообразия форм найма и их иерархизации.

Рассмотрим эти меры подробнее.

1. Функциональная гибкость кадров обеспечивается за счет расширения квалификации работников и организации трудового процесса. Квалификация и организация должны позволять работникам быстро перестраиваться в исполнении своих функций.

2. Разнообразие форм найма обеспечивает фирме приспособление к изменяющимся условиям функционирования, позволяя без специальных усилий органично изменять численность работников и размеры оплаты их труда. Вспомним, что положение работника в фирме обусловлено прежде всего договором найма.

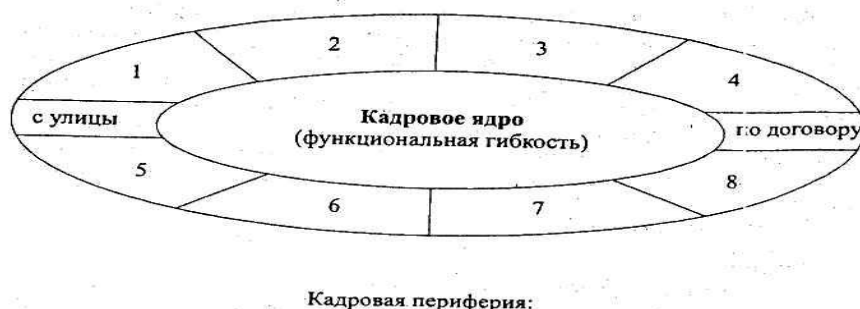
Использование разнообразных форм найма сформировало особую структуру рынка труда — «двойной рынок труда». Двойной рынок труда предполагает его сегментацию на стабильную часть кадров и периферийные группы кадров.

В кадровое ядро фирмы входят квалифицированные работники доказавшие свою лояльность фирме. Фирма, как правило, вложила в их подготовку значительные средства, а они, со своей стороны, обладают специфическими знаниями и навыками, полезными для фирмы. Такие работники имеют прочный трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение и систему разнообразных социальных льгот. В периферийные группы входят работники, нанятые на специфических условиях, начиная от найма работника «с улицы» (на один или несколько дней) и кончая наймом работника на испытательный срок с дальнейшими возможностями продления контракта.

В целом с точки зрения контрактных условий (включающих такие важные признаки, как стабильность занятости, возможность профессионального роста, объем вознаграждения за труд и т.п.) можно говорить об иерархизированной кадровой структуре. Иерархизация условий найма означает их разделение на типы с разной степенью выгодности для работников.

Многие из форм найма, относящиеся к периферийным, выражают не только потребности фирмы, но и потребности работников, для которых может быть привлекательным работать неполный рабочий день на дому и т.п. Модель фирмы, использующей разнообразные форма найма,

представлена на рис. 10.



- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1) краткосрочные контракты;       | 5) трудовое соглашение;         |
| 2) разделение работ (должностей); | 6) подряд;                      |
| 3) частичная занятость;           | 7) надомный труд;               |
| 4) временная работа;              | 8) услуги посреднической фирмы. |

Рис. 10. Модель гибкой занятости

### Эффективное использование кадров

Второй целью в работе фирмы с кадрами является обеспечение их эффективного использования. Функционально эта цель реализуется за счет организации и вознаграждения труда. Оба эти направления будут рассмотрены в ходе дальнейшего изложения материала. А сейчас разберемся в общем основании, на котором базируется эффективное использование кадров. Таким основанием является построение работ.

*Построение работ (формирование рабочих мест) представляет собой планомерное создание и изменение рабочих мест.*

Построение работ - это прежде всего результат общеорганизационного процесса построения фирмы т.е. это структурное направление работы фирмы, в рамках которого достигаются и кадровые цели. В практике отечественного хозяйствования аналогом такой работы была аттестация рабочих мест.

Построение работ - это основа рабочего задания, в котором определяются содержание и условия труда работников. Результатом построения работы является «квалификационная характеристика рабочего

места.

Содержание труда работников зависит от двух важнейших факторов: 1) от функций, которые выполняет фирма; 2) от характера разделения труда внутри фирмы.

Современная фирма выполняет такие относительно самостоятельные функции, как: планирование, организация, производство, маркетинг, финансы, информация, обеспечение кадрами.

Однако работа (трудовое задание работника) и функция фирмы – не одно и то же. Функция разбивается на отдельные операции (в случае необходимости операции разделяются на более мелкие части – трудовые приемы, действия и движения), совокупность которых и образует работу отдельного человека, группы или подразделения. Работа может совпадать с функцией, но может включать только некоторую ее часть. Это зависит от характера разделения труда внутри фирмы, а конкретнее, от того:

- 1) какие операции закреплены за каждым работником или рабочей группой;
- 2) насколько прочно они закреплены.

### **Модели работ**

Характер разделения труда позволяет при построении работ использовать разные модели. В каждой из них реализуются три важнейших параметра работы: 1) масштаб работы, 2) сложность работы, 3) отношения по работе.

♦ *Масштаб работы* характеризует работу со стороны объема и разнообразия задач и операций, выполняемых работником.

♦ *Сложность работы* отражает качественную сторону труда, сочетание в нем умственных и физических, исполнительских и творческих (неповторимых) функций, уровень самостоятельности и ответственности, присущий данной работе.

♦ *Отношения по работе* характеризуют связи между исполнителем работы и другими работниками. Данная характеристика важна в установлении организационных форм взаимодействия между работниками, она является исходной для построения подразделений фирмы и организации в целом.

Если у Вас в каждой клетке оказалось 4 профессии, то Вы скорее всего ответили правильно.

С точки зрения реализации потенциала работника можно выделить следующие модели построения работ.

1. *Специализация*. Модель предполагает строгое описание специализации работника, ориентированной на эффективное выполнение тех или иных узких и немногочисленных операций. Трудовой процесс строго хронометрируется с помощью традиционных тейлоровских методов. Предполагается, что работа будет максимально простой и контролируемой, а освоение ее работником быстрым и дешевым.

2. *Расширение масштаба работы.* Модель предполагает расширение выполняемых работником операций, тем самым увеличивая привлекательность для него труда. Однако, как отмечают специалисты, эта модель может натолкнуться на недовольство работника расширением его трудовых обязанностей.

3. *Ротация работы.* Модель предполагает перемещение работников с одной работы на другую, расширяя их функции. По возможным результатам она похожа на модель расширения масштаба работ, но нецелесообразна, если все виды работ однообразно просты.

4. *Обогащение работы.* Основной смысл данной модели и заключается в повышении ответственности и значимости работы. Обогащение труда предполагает, во-первых, расширение трудовых обязанностей работника за счет делегирования ему части управленческих функций (планирование, контроль, управление) и, во-вторых, расширение его исполнительских обязанностей. В первом случае обогащение труда достигается за счет возможностей работников влиять на трудовой процесс — его ритм, последовательность операций, выбор методов достижения поставленных задач, контроль за результатами. Во втором случае обогащение труда достигается как за счет расширения объема работ, так и за счет освоения новых, зачастую уникальных, трудовых задач и операций.

5. *Социотехническая система.* Данная модель делает акцент на взаимодействии работников в группе. Построение социотехнической системы предполагает расширение полномочий и обогащение трудового процесса всей рабочей группы, а не отдельного работника. Социальной базой данной модели являются благоприятные отношения внутри рабочей группы (доверие, взаимопомощь, кооперация и т.п.).

## **ТЕМА 5. ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКОВ И ЦЕЛИ ФИРМЫ**

### **1. Требование «корпоративного духа»**

Шестой из четырнадцати принципов административной деятельности А. Файоля провозглашает:

*Подчинение частных, личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации.*

Напомним и последний, четырнадцатый, принцип А. Файоля, провозглашающий:

*Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.*

Слово «корпоративный» имеет более широкое значение, чем обозначение признаков корпорации как хозяйственно-правовой формы, гармонии персонала основанной на акционерном владении

собственностью. «Корпоративный» в широком смысле этого слова характеризует объединение людей, разделяющих общие ценности, поддерживающих друг друга и правила своего объединения и стремящихся к общей цели. Именно в этом смысле говорят о корпоративном духе, корпоративном единстве, корпоративной культуре.

Корпоративный дух — это состояние духовного единства и чувство взаимной поддержки, соединяющее всех участников фирмы в достижении добровольно принимаемых ими целей. Достижение такого состояния в современной фирме является фактором победы в конкурентной борьбе и вместе с тем фактором стабильности для участников фирмы.

Книга Файоля с его знаменитыми принципами вышла в 1916 г. Это была эпоха фабрик и заводов. Через несколько лет господствующие позиции в промышленности захватил конвейер. Многие идеи Файоля безусловно способствовали этому. Ну, а идея гармонии персонала? Могла ли она последовательно осуществиться на фабрично-заводской, а тем более на конвейерной, базе? Вряд ли! Долгие десятилетия «подчинение частных, личных интересов общим» строилось на основе подавления работника, механического подчинения его работы промышленному ритму.

А как отнестись к принципу «гармонии персонала» в сегодняшней организации трудового процесса? Ответ на этот вопрос следует разбить на две части. В первой — констатировать важность этого принципа и сего дня. А во второй — признать сложность его реализации.

Во всяком случае следует согласиться с тем, что такие свойства участия работников в делах в фирмы, как «корпоративный дух» и «гармония персонала», не могут быть обозначены в качестве непосредственных целей управления персоналом. Они представляют собой идеал, к которому каждая фирма должна стремиться, но достижение этого идеала происходит через обозначение более ясной и конкретной цели.

## **2. Третья цель управления кадрами**

Расчеты оптимального функционирования фирмы и результатов ее работы долгое время строились без учета этого многообразия интересов и целей ее членов. Предполагалось, что все факторы, которые сдерживают предпринимательские цели, поставленные собственниками фирмы, либо не имеют значения, либо должны иметь подчиненный характер.

Сегодня признается, что фирма представляет собой не только экономическое, но и сложное социальное образование и преследование членами фирмы собственных целей — практически неустранимый фактор, на который руководство фирмы должно ориентироваться и учитывать его в процессе принятия решений.

Признание этого фактора дает основание руководству современных фирм формулировать еще одну (третью) цель управления кадрами: необходимость интеграции интересов и целей всех членов фирмы.

Чтобы осуществить такую интеграцию, руководству фирмы

следует:

- ◆ включить всех работников в определение общих целей фирмы;
- ◆ учесть в общих целях фирмы и средства их достижения реальные интересы каждого работника.

### **3. Социальная политика**

Как реализовать интеграцию интересов и целей всех членов фирмы? Ответ в общем-то не сложный. Руководство фирмы должно целеустремленно и планомерно проявлять заботу об удовлетворении социальных потребностей работников, сделав это органической частью управления кадрами.

В современной практике управления кадрами реализация? Этой цели выделилась в самостоятельную группу задач, которые получили название «социальные цели», а деятельность руководства по достижении этих целей получила название «социальная политика».

Таким образом, социальная политика — это направление кадровой работы, включающее разработку и реализацию мер по удовлетворению социальных потребностей работников, которые фирма берет на себя, связывая индивидуальные потребности и цели со своим общим развитием. В основе социальной политики лежит система задач и целей, называемых социальными.

*Социальные цели фирмы:*

- ◆ Заработная плата и уровень дохода.
- ◆ Стабильность занятости.
- ◆ Содержание труда и удовлетворенность трудом, профессиональное и творческое развитие.
- ◆ Комфортная организация и благоприятные условия труда.
- ◆ Хорошие отношения в коллективе.
- ◆ Предоставление социальных услуг.

По мнению руководства фирмой, введение «гибкой» системы социальных выплат позволяет решить следующие задачи:

с точки зрения экономической: экономнее использовать денежные средства, гибче реагировать на государственную социальную и налоговую политику;

с точки зрения управления кадрами: усиливать вовлеченность работников и членов их семей в корпоративную жизнь.

Социальная политика фирмы выражается в социальных целях, конкретных инструментах (мерах, мероприятиях) и в результатах. Оценка результатов социальной политики всегда является объектом дискуссий, так как они не поддаются прямому измерению и для их измерения используются косвенные показатели, которые могут быть приписаны действию разных факторов и разных служб фирмы.

В табл. 6 приведены примеры целей, инструментов и результатов социальной политики фирмы.



Таблица 6

## Цели, инструменты и результаты социальной политики фирмы

| Социальные цели                                                                     | Инструменты социальной политики                                        | Показатели (результаты)                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Оплата труда                                                                        | Коллективный договор                                                   | Уровень заработной платы.<br>Различия в уровне зарплаты              |
| Стабильность занятости                                                              | Коллективный договор.<br>Обучение и переобучение работников            | Частота и размеры увольнений по инициативе администрации             |
| Содержание труда и удовлетворенность трудом, профессиональное и творческое развитие | Участие в управлении своим трудовым процессом.<br>Планирование карьеры | Текущность кадров. Рост квалификации. Размеры служебных передвижений |
| Организация и условия труда                                                         | Коллективное соглашение с участием экспертов                           | Уровень травматизма, прогулов и нарушений трудовой дисциплины        |
| Социальное страхование                                                              | Индивидуальные и коллективный трудовые договоры                        | Пенсионное, медицинское и другие виды страхования                    |

**ТЕМА 6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ТИПЫ И ФАКТОРЫ****Кадровая политика**

Учитывая, что цели управления кадрами уже определены, сформулируем понятие кадровой политики.

Кадровая политика — это выбор и реализация фирмой средств и способов достижения целей управления кадрами, осуществляемые как результат доминирования тех или иных ценностей.

Ценности, которые реализуются в кадровой политике, сосредоточены вокруг понимания роли человеческого ресурса для фирмы и того, как он функционирует. Доминирующие ценности рождаются во взаимодействии заинтересованных участников, способных оказывать влияние на выработку политики фирмы.

Рассмотрим теперь различные способы и средства, с помощью которых могут быть достигнуты цели управления кадрами.

## **Типы кадровой политики**

### **Кадровая политика как общеорганизационный ориентир**

Кадровая политика как общеорганизационный ориентир отражает понимание значения гуманитарных принципов для управления фирмой, их соотношения с экономическими целями фирмы. С этой точки зрения фирма проводит демократическую или авторитарную политику, ориентируется на индивидуальные или коллективистские ценности.

### **Авторитарная или демократическая политика?**

Теория «Х» и теория «У». В формулировке уже известных Вам из общего курса менеджмента теории «Х» и «У» Д. Макгрегора фактически отразилась дискуссия, которую столетиями вели и ведут религиозные и светские мыслители по вопросу о ценности труда для человека. Что значит для человека труд: наказание или награда, страдание или радость, необходимость или желанная потребность?

Д. Макгрегор сформулировал предпосылки автократического стиля управления в виде теории «Х», а демократического — теории «У». Теория «Х» предполагает, что человек — существо от природы ленивое и безответственное, старается работать как можно меньше, поэтому управление работниками должно строиться на внешнем побуждении, прямом регулировании и контроле. Теория «У» предполагает, что человек трудолюбив, склонен к успеху, стремится к ответственности, внутренне мотивирован к труду, поэтому управление работниками должно строиться на доверии им и необходимости считаться с их интересами.

### **Индивидуальные или коллективистские ценности?**

Кадровая политика может быть ориентирована на индивидуальные или коллективистские ценности. Коллективистская ориентация имеет два взаимосвязанных последствия, которые должны учитываться в процессе управления:

- ◆ коллективную ответственность, взаимопомощь и поддержку;
- ◆ патернализм, при котором работники ожидают от руководства заботу и поддержку, а руководство претворяет их ожидания взамен на передачу права и ответственности за использование их труда.

### **Национально-культурные особенности кадровой политики**

Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского менеджирования как раз и состоит в кадровом менеджменте. Американский ученый японского происхождения, специалист в области управления У. Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики

этих моделей представлены в табл. 7.

### Модель «Z»

Кроме того, У. Оучи сформулировал признаки модели, названной им, которая совмещает наиболее перспективные черты американской и японской моделей (характеристика модели «Z» также представлена в табл. 7).

По всей видимости, Россия тоже должна ориентироваться на создание собственной модели управления кадрами, соединяя западные принципы управления с чертами самобытной российской культуры. Важным фактором в данном направлении хозяйственных перемен является трудовая (а более широко — хозяйственная) мораль.

Мораль (от лат. *moralis* — нравственный) регулирует поведение людей на основе общезначимых ценностных требований, которые люди приписывают своему поведению и поведению других и которые функционируют в обществе как нормы морали. Нормы морали могут иметь как всеобщий (например, христианские ценности), так и локальный характер (например, ценностные ориентиры трудовой группы или определенной социальной среды — наемных работников, предпринимателей и т.п.). В отличие от правовых норм нормы морали санкционируются не властью государства, а силой обычая, традиции, воспитания, общественного мнения.

Таблица 7

### Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи

| Организация типа «А»<br>(американская модель)                                                                                                                                                                                                                                                                             | Организация типа «J»<br>(японская модель)                                                                                                                                                                                                                                                                | Организация типа «Z»                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Найм работников на относительно короткое время<br>2. Индивидуальное принятие решений<br>3. Индивидуальная ответственность<br>4. Быстрое развитие и продвижение<br>5. Механизмы явного, точного контроля<br>6. Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)<br>7. Избирательное отношение к работнику | 1. Пожизненный найм работников<br>2. Коллективное принятие решений<br>3. Коллективная ответственность<br>4. Медленное развитие и продвижение<br>5. Механизмы косвенного контроля<br>6. Поддержка неспециализированной карьеры работников<br>7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности | 1. Долгосрочный найм<br>2. Коллективное принятие решений<br>3. Индивидуальная ответственность<br>4. Медленное развитие и продвижение<br>5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев<br>6. Умеренно специализированная карьера работников<br>7. Холистический подход, включая семью |

## **Кадровая политика с точки зрения ориентации на рыночные и внутриорганизационные возможности**

Найм как способ обеспечения фирмы кадрами выражает особый тип кадровой политики фирмы — политику найма, основная особенность которой — ориентация на внешние возможности комплектации и стимулирования кадров. Такая политика называется также «купи кадры». В чистом виде этот способ обеспечения фирмы кадрами предполагает, что она нанимает работника, который абсолютно заменим и не требует никакой Дополнительной подготовки. На практике такие случаи весьма редки.

И, как свидетельствует статистика (отечественная и зарубежная), примерно 70% работающих проходят полные или частичные циклы подготовки на производстве.

Применительно к современным хозяйственным условиям политика найма, ориентированная в основном на рынок рабочей силы, как правило, перестает быть эффективной. Дефицитность и уникальность многих профессий, потребность в обеспечении непрерывности технологических перемен, уникальность самого трудового процесса, исчерпание традиционных побудительных мотивов к труду заставили фирмы создавать внутренние механизмы удовлетворения их потребности в кадрах. В противоположность политике найма этот тип кадровой политики можно назвать внутренней кадровой политикой или политикой «сделай кадры».

Основой внутренней кадровой политики является подготовка, повышение квалификации и (как результат) продвижение работников внутри фирмы. В этом случае найм выступает как первая фаза (первая ступень) включения работника в организацию. В современных условиях это ответственная ступень, так как именно на этой ступени происходит оформление взаимных обязательств работника и фирмы — оформляется трудовой договор (контракт), в котором оговариваются взаимные обязанности и ответственность сторон.

Вложение фирмой денег в квалификацию работников меняет положение этих работников на рынке труда, позволяя им перейти на работу в другую фирму в случае, если та предложит им более высокую заработную плату. Этой другой фирмой вполне может оказаться фирма, которая не вкладывает денег в подготовку собственных кадров, осуществляя противоположную политику — политику найма.

### **Продвижение фирмой собственных кадров, карьера работников**

Современные фирмы ищут способы, с помощью которых они могут обезопасить свои вложения в человеческие ресурсы. Для этого они стремятся распределить издержки и риск от вложений, создавая совместные программы обучения, договариваясь с профсоюзами о частичной компенсации издержек из фонда оплаты труда, получая в том

или ином объеме поддержку со стороны правительственных или муниципальных органов власти. Но главными способами «самострахования» вложений средств в подготовку работников является ступенчатая система подготовки и повышения их квалификации и органично связанная с ней система продвижения работников, система использования схем индивидуальной карьеры работников.

Схемы или модели индивидуальной карьеры закрепляются развитием специальных организационных построений, в частности, формированием так называемого внутреннего рынка труда, инструментов зарплатного и незарплатного стимулирования. В основе схем карьеры лежит профессиональная подготовка и переподготовка работников, их обучение; и оценка в соответствии с целями фирмы.

Для поддержания карьеры необходима разработка долгосрочных планов обучения и продвижения работников, создание реальных стимулов и возможностей продвижения по службе. Из табл. 8, в которой были приведены характеристики американской и японской моделей кадровой политики, видно, что японские фирмы стремятся поддерживать специализированную карьеру работников, а американские фирмы — развитие и рост работников, которые связывают с переменой профессии, переходом в другое подразделение или в фирму. Такой подход к карьере называется диверсифицированным. С одной стороны, американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой стороны, продолжительная работа в известной фирме является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы.

## **Внешние и внутренние условия управления кадрами**

Специалисты считают, что не существует идеальной модели управления и нельзя выработать универсальную кадровую политику. Реальная политика — это творческий процесс, но тем не менее ее выбор во многом за висит от внешних и внутренних условий функционирования фирмы.

### **Внутренние условия управления кадрами**

*1. Размер фирмы.* Одним из важнейших критериев, на основе которых определяется размер фирмы, является численность ее работников.

Численность работников в фирме представляет собой важную предпосылку, обуславливающую выбор той или иной схемы управления кадрами, начиная от личностных отношений руководителя с подчиненными и кончая вопросами набора и обучения персонала.

Ясно, например, что в фирме, численность которой составляет 5-6 человек, ее руководителю трудно выдерживать дистанцию, в отношениях с

подчиненными исключительно формальными методами. И наоборот, в фирме, насчитывающей сотни работников, ее руководителю приходится использовать большой набор формальных инструментов, чтобы управлять своей большой «армией».

От размеров фирмы зависит также, насколько иерархизированы и формализованы отношения между членами фирмы, а следовательно, избираемые руководством инструменты стимулирования и стиля отношений с подчиненными.

У малой фирмы значительно меньше возможностей самостоятельно готовить кадры, обеспечивать сотрудникам продвижение по службе и т.п., поэтому она может практиковать следующие варианты кадровой работы:

самостоятельно решать свои проблемы;

действовать в фарватере крупной фирмы;

объединяться с другими фирмами, искать для этого поддержку и помощь государственных (муниципальных) органов.

*2. Хозяйственно-правовая форма.* Конечно же, в управлении персоналом многое зависит от того, является ли фирма собственностью одного лица, крупной корпорацией, товариществом на паях и т.д. Когда в конце 80-х годов государственные предприятия стали переходить на аренду, ни какая сила не могла помешать им в ущерб инвестициям и производительности перераспределять доходы в фонд заработной платы. Аналогичная ситуация сложилась на крупных российских предприятиях, в приватизации которых активное участие приняли трудовые коллективы. Противоположную позицию занимают небольшие фирмы, являющиеся собственностью работников, которые очень часто сами себя весьма жестко эксплуатируют и ограничивают в доходах.

*3. Особенности технологии и выпускаемой продукции.* Цели и способы решения кадровых вопросов в фирме существенно зависят от того, какая технология в ней используется, какая продукция (серийная, массовая, единичная) производится, имеет ли производство непрерывный или прерывный характер и т.п.

*4. Фаза жизненного цикла фирмы.* Важно также, в какой фазе жизненного цикла находится фирма. Ведь достаточно очевидно, что в разные периоды функционирования фирмы (период роста, кризисы развития, преобразование и т.п.) цели и средства решения ею кадровых вопросов конкретизируются по-разному.

*5. Специфичность трудовых ресурсов.* Данный параметр также воздействует на формирование кадровой политики фирмы. Под специфичностью трудовых ресурсов понимаются такие профессионально-квалификационные и культурные особенности кадров, которые являются результатом специализированных инвестиций и которые не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях. Специализированные вложения в квалификацию и культуру работников осуществляет как фирма, так и сами работники. Будучи реализованы, эти вложения делают трудовые отношения фирмы и работника

комплиментарными, т.е. их невозможно прекратить без причинения взаимных убытков. Специфичность трудовых активов обуславливает доверие и лояльность между партнерами.

**6.Стратегия фирмы.** Кадровая политика фирмы зависит и от избранной ею стратегии развития. Если, например, фирма делает односторонний крен в сторону портфельной (по существу спекулятивной) стратегии развития, то она скорее всего будет прибегать к увольнению и найму — рыночным способам решения кадровых вопросов. Вряд ли при этом она будет принимать во внимание интересы работников, серьезно заниматься обучением и повышением квалификации. В случае если фирма избирает стратегию роста и позиционирования на рынке, она должна быть заинтересована в сотрудничестве работников фирмы с руководством.

### *Внешние условия управления кадрами*

Примем к сведению, что внешними условиями управления кадрами являются следующие:

- 1.Законодательные нормы.
- 2.Социально-экономическая инфраструктура.
- 3.Экономическая конъюнктура.
- 4.Особенности национальной трудовой этики.
- 5.Отношения с местными органами власти и населением.
- 6.Профсоюзная практика (договорная система).

Эти факторы будут раскрыты в следующих главах на материале конкретных кадровых вопросов.

## **ТЕМА 7. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ И СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРАМИ**

### **Управление потребностью фирмы в кадрах**

При рассмотрении связей общих целей фирмы с целями кадрового менеджмента уже говорилось, что основополагающими в области кадрового менеджмента являются структурные решения, связанные с определением стратегии фирмы, ее организационного построения, внешних и внутренних связей. Именно на этой стадии формируется потребность фирмы в кадрах.

И прежде чем фирма прибегнет к тому или иному способу обеспечения себя работниками (решит, какую форму найма использовать, по каким профессиям и в каком количестве готовить работников самостоятельно и т.п.), она способна воздействовать на формирование потребности в кадрах организационными мероприятиями, которые можно подразделить на внутренние и внешние.

*К внутренним организационным мероприятиям, воздействующим на формирование потребности в кадрах, относятся:*

- ◆реорганизация подразделений фирмы (их образование, закрытие, объединение или разделение);
- ◆изменение функций подразделений;
- ◆создание бригад с делегированием им дополнительных полномочий;
- ◆определение продолжительности рабочего дня и рабочей недели.

В результате таких мероприятий происходит обогащение: труда, изменение содержания профессий, меняется профессионально-квалификационный состав требуемых кадров.

*К внешним организационным мероприятиям, воздействующим на формирование потребности в кадрах, относятся:*

- ◆отсечение неэффективных видов деятельности;
- ◆расширение или сокращение контрактных отношений (заказы на сторону);
- ◆гибкие формы найма;
- ◆использование посреднических фирм, занимающихся кадрами.

В результате такого рода действий фирма перестает нуждаться в целых группах работников или снимает с себя (частично или полностью) издержки и ответственность за их использование.

### *Два способа обеспечения фирмы кадрами*

Когда потребность в работниках сформирована фирмой, ее удовлетворение может быть обеспечено двумя основными способами:

- 1) за счет найма работников;
- 2) за счет подготовки фирмой собственных работников.

Вы уже знаете, что оба способа обеспечения фирмы кадрами представляют собой альтернативные типы кадровой политики — рыночной и внутренней, политики «купи кадры» и политики «сделай кадры».

Как два типа политики, эти способы представляют собой альтернативные подходы к кадрам. А с практической точки зрения их противопоставление — в значительной мере условно. На практике нужно учитывать следующее:

◆Прежде чем обучать работника внутри фирмы, его необходимо нанять на работу. И следовательно, процедура найма распространяется на всех работников фирмы без исключения. Вместе с тем любой вновь принятый работник нуждается в определенной подготовке, по крайней мере, в такой, которая обеспечит его адаптацию в новых трудовых условиях.

◆Независимо от выбора фирмой кадровой политики, в ее составе в той или иной пропорции присутствуют работники, как нанятые со стороны, так и подготовленные внутри фирмы.



### *Нанимать или готовить кадры?*

Если в практической работе фирмы противопоставление этих двух способов обеспечения кадрами в значительной мере условно, то для выработки кадровой политики необходимо иметь аргументы, раскрывающие преимущества того или иного способа.

Преимущества и недостатки этих способов видны уже на уровне их характерных черт.

#### *Характерные черты найма:*

- 1) невысокие издержки подготовки нужных работников (прежде всего работников массовых профессий);
- 2) небольшие сроки получения необходимых работников;
- 3) необходимость затрат на адаптацию работников к условиям фирмы;
- 4) отсутствие необходимости долгосрочного планирования;
- 5) сопротивление работников инновациям;
- 6) открытость для наблюдения со стороны конкурентов.

#### *Характерные черты подготовки фирмой собственных кадров:*

- 1) значительные издержки подготовки кадров;
- 2) риск потери вложений в подготовку;
- 3) значительные сроки получения необходимых кадров;
- 4) высокая адаптация работников к условиям фирмы;
- 5) необходимость долгосрочного планирования;
- 6) снижение сопротивления работников инновациям;
- 7) закрытость для наблюдения со стороны конкурентов;
- 8) высокий имидж фирмы на рынке труда.

Интересный материал дает также сравнительный анализ степени риска, которому подвергаются характеристики деятельности фирмы при выборе того или иного способа обеспечения фирмы кадрами (табл. 8).

Таблица 8

Характеристика риска, связанного с обеспечением фирмы кадрами

| <b>Характеристики деятельности фирмы, подвергаемые риску</b> | <b>Обучение</b> | <b>Наем</b> | <b>Организационная перестройка</b> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------------------------------|
| Критический временной лаг                                    | В               | Н           | Н                                  |
| Снижение репутации                                           | Н               | У           | У                                  |
| Потеря потребителей                                          | У               | Н           | Н                                  |
| Потери на рынке капитала                                     | Н               | В           | У                                  |
| Снижение производительности                                  | Н               | В           | У                                  |
| Психологические издержки                                     | У               | В           | У                                  |
| Потеря ключевых служащих                                     | Н               | В           | В                                  |

|                                                 |   |   |   |
|-------------------------------------------------|---|---|---|
| Культурное замешательство, беспорядок, путаница | Н | В | В |
|-------------------------------------------------|---|---|---|

*Примечание.* Степени риска: В — высокая, Н — низкая, У — умеренная.

Еще одним аргументом выбора того или иного способа обеспечения фирмы кадрами может служить то, как при этом складываются отношения работников и фирмы (табл. 9).

Таблица 9

Характеристика отношений между работниками и фирмой при разных типах кадровой политики.

| Характерные черты            | Рыночная политика («купи кадры»)                 | Внутренняя политика («сделай кадры»)                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Отношение фирмы к работникам | Формальное, исходящее из баланса сил и интересов | Патерналистское, учитывающее интересы работников и их вклад в фирму |
| Отношение работников к фирме | Формальное, стремление получить и уйти           | Заинтересованность в делах и успехе фирмы                           |

## ТЕМА 8. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВ

### *Службы управления кадрами и их функции*

Кто занимается управлением кадрами? На этот вопрос нет однозначного ответа. Многое зависит от размеров фирмы, ее отраслевой принадлежности, сложившегося опыта разделения обязанностей между функциональными службами, а также между штабными и линейными руководителями.

В крупных российских хозяйственных организациях подразделениями, выполняющими задачи по управлению кадрами, традиционно являются следующие:

- ♦ Отдел кадров (ОК).
- ♦ Отдел труда и заработной платы (ОТиЗ).
- ♦ Отдел технического обучения (ОТО).
- ♦ Отдел охраны труда (ОТ).
- ♦ Отдел научной организации труда (НОТ).

Как правило, работу по управлению кадрами возглавляет заместитель директора по кадрам и социальным вопросам, однако многие из перечисленных подразделений не находятся в его подчинении (ОТиЗ, ОТ, НОТ).

В советское время в кадровую работу и организацию трудового процесса были активно включены политические организации (КПСС и ВЛКСМ) и профсоюзы, которые своей специфической деятельностью также заменяли многие профессиональные обязанности кадровых служб.

В ходе рыночных преобразований выявилась потребность перестроить организацию кадровой работы, придать ей целостность. В реорганизующихся российских фирмах стали создаваться Центры оценки персонала (ЦОП), а в более радикальных случаях — кадровые центры с новыми под разделениями. Одна из схем кадрового центра представлена на рис.11.



Рис. 11 Схема кадрового центра

Даже при организации вполне современной структуры кадровых служб не существует ясности в ответе на вопрос о том, кто и за что отвечает в работе с кадрами. Эти сложности объективны, они возникают из-за того, что работу по управлению кадрами выполняют не только специализированные (штабные) подразделения и специалисты по управлению кадрами, но и руководители производственных процессов.

В частности, распространенной и не всегда обоснованной ситуацией является приписывание специализированным кадровым службам ответственности за сверхплановую текучесть кадров, высокий уровень прогулов и других нарушений трудовой дисциплины. Такой подход позволяет смягчать ответственность производственных руководителей за плохие условия и организацию труда и отсутствие возможностей у работников реализовать и повысить свою квалификацию.

Чтобы обоснованно распределить обязанности и ответственность за работу по управлению кадрами, следует знать, из каких функций состоит эта работа. На рис.9 представлены 6 основных функций управления кадрами, из которых в этой главе будут рассмотрены 1—3 и 6 функции, которые составляют работу кадровых служб по обеспечению фирмы

кадрами (на рис. 12 они представлены в затемненном виде):

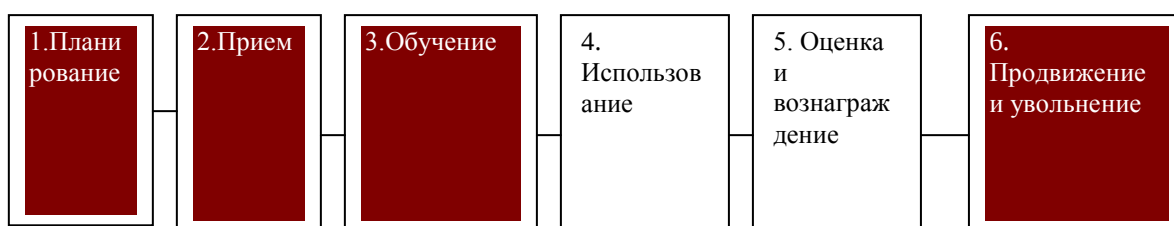


Рис. 12 Основные функции управления кадрами

### *Планирование кадров*

Планирование численности и состава кадров — это сфера внутри фирменного планирования, в ходе которого оцениваются потребности в кадрах и определяются источники и действия для их покрытия.

В ходе организации работ по планированию кадров решаются следующие задачи, представленные на рис. 13.

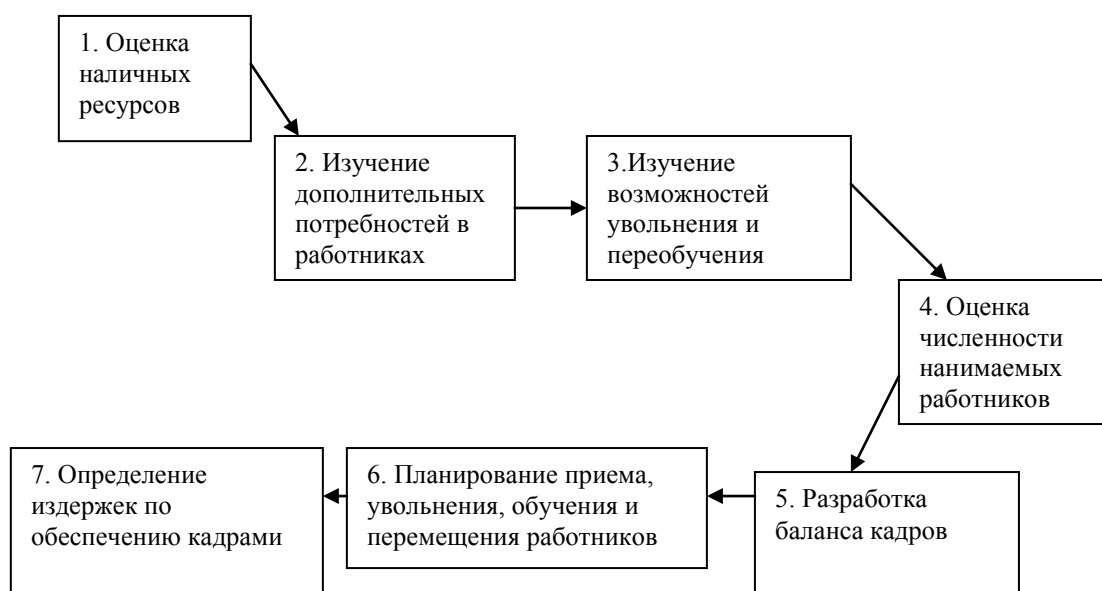


Рис. 13 Организация работ по планированию кадров

Над решением первых трех задач по планированию кадров совместно работают специалисты по кадровому менеджменту и линейные руководители. Ядром этой работы является анализ, планирование и конструирование рабочих мест, а ее важным результатом — технологическое и финансовое обоснование текущей и перспективной структур занятости.

Наиболее распространенными способами оценки перспективной структуры занятости являются следующие.

*Управленческая (экспертная) оценка.* Предполагается, что управляющие обладают достаточной информацией о будущей, а следовательно, дополнительной потребности в кадрах. Получение экспертной оценки может происходить как по принципу движения информации снизу (от линейных руководителей) вверх, так и сверху вниз (когда высшее руководство доводит до сведения планирующих органов подразделений о производственных и кадровых изменениях).

*Анализ коэффициентов.* С помощью коэффициентов, характеризующих динамику выпуска продукции и роста производительности труда, рассчитывается динамика численности работников.

### *3. Разработка баланса кадров*

Баланс кадров представляет собой эффективный инструмент среднесрочного (начиная с годового) и долгосрочного планирования, с помощью которого решаются вопросы комплектования кадров. Элементарным покупателем баланса кадров является численность работников той или иной профессиональной группы, а также того или иного подразделения. Разработка баланса кадров включает в себя:

- 1) оценку проведенных увольнений работников по профессиям и в подразделениях;
- 2) оценку дополнительной потребности или сокращения численности работников;
- 3) определение источников покрытия дополнительной потребности работников или мероприятий по сокращению их численности.

В ходе разработки баланса кадров происходит оценка причин увольнения работников, выявляются и оцениваются показатели стабильности и текучести кадров. Кадровые службы совместно с линейными службами и профсоюзной организацией диагностируют трудовую ситуацию в каждом из подразделении фирмы.

Важнейшим результатом балансового планирования кадров является определение способов покрытия дополнительной потребности в кадрах. В балансе отражены четыре таких способа. Соотношение между ними оценивается в ходе плановой работы и зависит от определенного руководством типа кадровой политики и возможностей осуществить избранную политику.

Баланс разрабатывается как сводный — по всей фирме (табл. 10), так и по отдельным подразделениям, профессиям и профессиональным группам.

## Сводный баланс фирмы на 1996/97 гг. по кадрам

| Показателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1996/97 гг.<br>(на конец года) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Численность работников, всего<br><br>в том числе:<br>по подразделениям<br>по профессиям или профессиональным группам                                                                                                                                                                                                    |                                |
| 2. Дополнительная потребность в работниках, всего (+ или -)<br><br>в том числе в результате:<br>прироста или сокращения численности<br>увольнения по собственному желанию<br>увольнения по институциональным причинам<br>окончания контракта<br>увольнения по причине несоответствия работников, предъявляемым требованиям |                                |
| 3.А. Источники возмещения дополнительной потребности в работниках, всего                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |
| в том числе за счет:<br>найма<br>продвижения работающих<br>внутрифирменной подготовки<br>договора с учебными заведениями                                                                                                                                                                                                   |                                |
| 3.Б. Способы сокращения численности, всего<br>в том числе в результате:<br>организационных мер (частичное сокращение)<br>увольнения (абсолютное сокращение)                                                                                                                                                                |                                |

Что лучше: положительное или отрицательное сальдо?

Надо сказать и о том, что и избыточная занятость, и увольнения требуют издержек. Кроме того, как избыточная занятость, так и увольнение оказывают отрицательное воздействие на отношение работников к труду и новшества. Поэтому следует иметь в виду, что в краткосрочном интервале времени дополнительная потребность в работниках может быть покрыта за счет:

- ◆сверхурочной работы;
- ◆использования услуг трудовых агентств;
- ◆использования временных работников.

*Сверхурочная работа.* Что касается возможностей покрыть дополнительную потребность в кадрах за счет использования сверхурочной работы, то аргументом против ее использования является более высокая оплата (по сравнению с обычной работой). Однако кроме

этого очевидного аргумента есть и другой. Использование работников на сверхурочной работе может означать снижение их работоспособности. Динамика работоспособности в зависимости от продолжительности рабочего времени представлена на рис. 14.

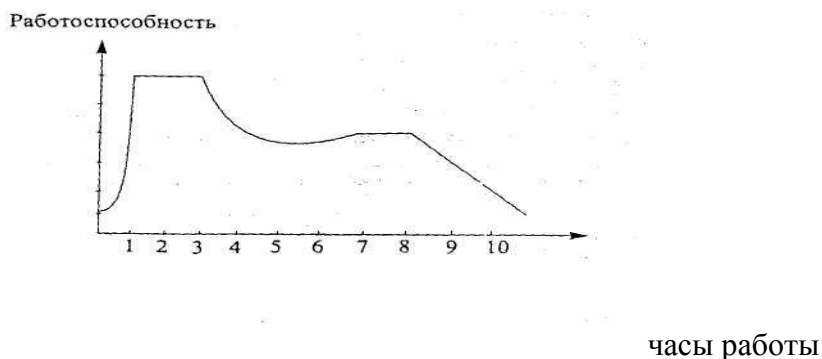


Рис 14. Динамика работоспособности в зависимости от продолжительности работы (по данным НИИ труда)

### **Планирование расходов на кадры**

*Расходы на кадры* включают все выплаты, связанные с использованием труда, и состоят из следующих элементов:

1. Базовая заработная плата.
2. Денежные надбавки к заработной плате (премия и т.п.).
3. Обязательные выплаты, связанные с начислением заработной платы.
4. Добровольные выплаты, обеспечивающие осуществление социальных программ.
5. Расходы по обслуживанию рабочей силы.
6. Расходы на обучение и повышение квалификации.

*Планирование расходов на кадры* является одной из важных задач кадрового менеджмента и должно учитывать как внешние, так и внутренние факторы.

К *внешним факторам*, влияющим на эти расходы, относятся изменение законодательных норм и тарифных соглашений, природоохранные нормативные требования, макроэкономические тенденции (например, ожидаемый темп инфляции) и т.п.

К *внутренним факторам*, воздействующим на указанные расходы, в первую очередь относятся результаты планирования численности и профессионально-квалификационного состава кадров, а также результаты планирования других организационных аспектов деятельности фирмы.

**Структура (соотношение в процентах) совокупных расходов на персонал в одной из крупных фирм ФРГ**

| <b>Наименование затрат</b>                                                                                       | <b>В%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Основные затраты на персонал (затраты на заработную плату)                                                       | 100       |
| Дополнительные затраты на персонал согласно законодательным предписаниям и тарифному соглашению (в % к основным) | 59        |
| Добровольные социальные расходы (в % к основным)                                                                 | 50        |
| Итого, дополнительные затраты на персонал составляют (к основным)                                                | 109       |
| При этом добровольные социальные расходы распределяются следующим образом;                                       |           |
| обеспечение по старости                                                                                          | 51,8      |
| денежные выплаты                                                                                                 | 25,5      |
| социальные услуги                                                                                                | 9,0       |
| обучение и повышение квалификации                                                                                | 11,0      |
| прочие расходы                                                                                                   | 2,7       |

*Возможными показателями оценки эффективности расходов на кадры могут быть:*

- ◆соотношение расходов на кадры и объем продаж (услуг);
- ◆соотношение расходов на кадры и прибыли;
- ◆соотношение расходов на кадры и производственных расходов.

В основном управление расходами на кадры может осуществляться с помощью:

- ◆изменения численности кадрового состава фирмы;
- ◆изменения структуры расходов на кадры;
- ◆изменения общих задач и целей фирмы.

## **ТЕМА 9. НАЕМ И УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКОВ**

### **Изучение внешней среды**

Первая задача — изучить рынок (или соответствующие рынки) труда. В данном случае следует выяснить:

- 1) важнейшие показатели и динамику рынка труда;
- 2) культурную среду той страны или того региона, в которых будет проводиться работа по вербовке, отбору и найму работников;
- 3) роль профсоюзов;
- 4) оплату и условия труда работников на других фирмах.

Задачи этого этапа работы состоят в том, чтобы, во-первых, предоставить информацию для следующего этапа; во-вторых, сформулировать преимущества, которые может предложить фирма



привлекаемым работникам.

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Конкурировать на рынке труда фирма может, предлагая не только более высокую заработную плату, но и следующие условия:

- ◆ более привлекательное место и время работы;
- ◆ удобные транспортные возможности;
- ◆ дополнительные социальные услуги и т.п.

## **Вербовка**

*Вербовка* — это совокупность мер, предпринимаемых фирмой для привлечения кандидатов на работу.

Вербовка кадров (иногда данную операцию называют набором) — это поведение фирмы во внешней среде, в частности, — на рынке рабочей силы. Именно поэтому необходимо знание данного рынка. Занимаются работой по вербовке отделы кадров.

*Существует множество методов вербовки кадров:*

◆ Через знакомых и сотрудников фирмы. (Многие фирмы с большим доверием и эффективностью используют такую форму вербовки, выплачивая работникам гонорары за удачное приглашение специалиста.)

◆ Через объявления на предприятиях, в специальных изданиях и в средствах массовой информации, а в последнее время — в специализированной телефонной справочной службе и в компьютерной сети.

◆ Через частные и муниципальные бюро по трудоустройству. (Возможности в этом случае разные. Через муниципальную службу работников получить быстрее и дешевле, но их квалификация и личные качества не всегда будут отвечать требованиям фирмы. Частное бюро (рекрутская фирма) отвечает за квалификацию присланного кандидата и его личностные качества своим престижем, доходом и т.п., но берет за услугу весьма серьезную плату.)

◆ Через учебные заведения.

◆ Через использование портфеля кандидатур из прошлого цикла набора. (В портфеле отдела кадров могут оказаться документы на подходящих кандидатов, но, если эти кандидаты действительно обладают высокими профессиональными и личностными качествами, они могли уже подыскать себе работу.)

◆ Через инициативные обращения в фирму людей, желающих получить работу. (В данном случае важную роль играет имидж фирмы, в соответствии с которым она притягивает к себе кандидатов с теми или иными качествами и претензиями к будущей работе).

Следует иметь в виду, что найм на работу — это своего рода игра

двух субъектов — покупателя и продавца. В развитых странах профессионализацию в данной области получают обе стороны, а поэтому весьма поучительна статистика об эффективности способов поиска работы, приводимая американскими учеными Фриденбергом и Бредли в книге «Как найти работу в Америке»<sup>1</sup>.

*Эффективность различных способов поиска работы в % ко всем получившим работу*

1. Обратившиеся непосредственно к предпринимателю — 34,9.
2. Через друзей и родственников — 26,0.
3. По объявлению в газете — 13,5.
4. Через частные бюро по трудоустройству — 5,6.
5. Через государственные агентства по трудоустройству — 5,1.
6. Через бюро по трудоустройству в учебных заведениях — 3,0.
7. Экзамены на получение государственной службы — 2,1.
8. Другие способы — 9,8.

*Перехвалить или недохвалить?* Работники, осуществляющую вербовку кадров, заинтересованы привлечь как можно больше кандидатов на работу. От этого зависит их репутация и вознаграждение. Они склонны поэтому перехвалить условия, которые предлагает фирма. Отсюда возможны два отрицательных последствия:

♦отделу кадров придется переработать больший объем кандидатов, отсеяв в том числе и тех из них, чьи ожидания они заведомо не могут удовлетворить;

♦если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они уволятся, столкнувшись с тем, что фирма не может удовлетворить их ожиданий.

Объявления о работе должны содержать следующие виды информации: 1) информация о фирме, предлагающей работу; 2) информация о работе; 3) информация о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидату; 4) информация о льготах и поощрениях, 5) фактическая информация (куда и к кому обратиться).

## **Отбор**

*Отбор — это часть работы по приему кадров, в ходе которой устанавливается соответствие кандидатов будущей профессии и требованиям фирмы.*

Начиная эту работу, необходимо:

- 1) сформулировать цели отбора кадров (в частности, определить, какие именно качества необходимо выявить у нанимающихся кандидатов);
- 2) сопоставить издержки на проведение отбора кадров с хозяйственной выгодой.

Работа по отбору кадров стоит дорого, поэтому в ряде случаев

имеет смысл обдумать вопрос о целенаправленном применении трудоемких методик отбора (например, использовать такие методики только по отношению к руководителям и специалистам высокого ранга или применять их эпизодически).

*Цели отбора кадров.* В ходе отбора решаются не только формальные вопросы соответствия работников общепринятым требованиям — честность, трудолюбие, образованность, квалифицированность и т.п. Для любой фирмы ценность принимаемых работников определяется четырьмя основными характеристиками: 1) способностью работника максимально быстро освоить вершины профессии; 2) вероятностью его закрепления на данной работе; 3) готовностью к сотрудничеству; 4) способностью и готовностью изменить профиль работы. Высокий уровень кадровой работы предполагает, что будут подобраны работники, обладающие такой комбинацией этих характеристик, которая устраивает фирму. Экономисты говорят в данном случае о том, что функцией отбора кадров является выявление работников с определенной функцией полезности (или, что то же самое, с определенной системой предпочтений).

Собственно работа по отбору кадров может быть разделена на четыре основных этапа:

- 1) анализ документов;
- 2) собеседование;
- 3) предварительное испытание;
- 4) испытательный срок.

#### *1) Анализ документов*

Российское законодательство предусматривает при приеме на работу обязательный характер предъявления трех документов: паспорта (удостоверения личности), трудовой книжки (после приема на работу она хранится в фирме), диплома об образовании. Использование других документов возможно с согласия кандидата на работу. В частности, в практике приема на работу применяются характеристики с прежнего места работы, самохарактеристики кандидата и характеристики, формирующиеся в ходе приема.

Для опытного специалиста по кадрам сопоставление данных всего перечисленного набора документов дает объем информации, достаточный для того, чтобы составить гипотезы и план собеседования и испытания. Такой специалист всегда помнит, что высказываемые устно, а тем более фиксируемые письменно, вопросы, характеристики, заключения (в частности, форма отказа о приеме на работу) затрагивают гражданские права поступающих на работу, и использует их максимально корректно. Язык характеристик — это особый профессиональный язык специалистов по кадрам.

#### *2) Собеседование*

Строго говоря, собеседование — не одноразовый акт. Первая

встреча новичка и менеджера, их взаимодействие в ходе получения анкет и заполнения необходимых документов и другие контакты представляют собой элементы собеседования и используются обеими сторонами для достижения целей. Тем не менее собеседование существует как отдельная и самостоятельная процедура.

### **Цели собеседования:**

1. Если ситуация с приемом достаточно уяснена при изучении документов и первичном знакомстве с кандидатом, то цель собеседования заключается в том, чтобы стороны высказали, приняли или отклонили (предварительно или окончательно) основные условия трудового найма.

2. Собеседование является частью селективной работы. В данном случае желательно сформулировать план и гипотезы собеседования. При этом беседа по форме может быть как свободной, так и дополняться процедурами заполнения анкет, опросников и т.п. Важен результат — оценка того или иного набора качеств претендента.

При возникновении в фирме вакансии в каждом конкретном случае требуется конкретизация характеристик работника, претендующего на эту вакансию.

Выделяются четыре группы характеристик работников (ко второй, третьей и четвертой из них, как правило, применяют 5-, 10- или 100 балльную шкалу):

1. *Формальные качества* (подтверждаемые документами) — возраст, пол, семейное положение, профессия, квалификация в рамках профессии, гражданство и др.

2. *Профессиональные качества* — уровень квалификации, профессиональная динамика, опыт (стаж) работы по данной профессии, владение смежными и другими профессиями, тип акцентуации в трудовом поведении (пунктуальность, аккуратность, стремление довести дело до конца и т.п.), способность осваивать новшества и др.

3. *Личностные качества* — целеустремленность, преданность, открытость, дружелюбие, контактность и т.д.

4. *Интеллектуальные качества* — уровень развития, способность к обучению и пр.

Персональная оценка работников, проходящих отбор, производится по разным параметрам. Для организации отбора и оценки работников получили распространение две схемы — план Роджера из семи пунктов и пятиступенчатая система Мунро—Фрейзера.

*План «семи пунктов»* включает следующие характеристики:

- 1) физические данные (здоровье, психика, внешний вид);
- 2) достижения (образование, квалификация, опыт);
- 3) интеллект (способность быстро схватывать суть проблем);
- 4) особые способности (к физическому труду, устной речи, счету);

5) интересы (хобби, которое может характеризовать личность кандидата);

6) наклонности (чувство ответственности, общительность, лидерство);

7) личные обстоятельства (связь работы с личной жизнью, например, возможность ездить в командировку, работать в неурочное время).

Пятиступенчатая система оценок включает следующие характеристики:

1) воздействие на других (физические данные, внешний вид, речь);

2) приобретенная квалификация (образование, подготовка, опыт);

3) врожденные способности;

4) мотивация (характер и сложность целей, установленных индивидуумом);

5) изменчивость (эмоциональная стабильность, механизм совладания со стрессом).

Для идентификации необходимых качеств работника применяются различные типы собеседования, каждое из которых призвано решить особую задачу (отсеивающую, отборочную, групповую, серийную, разведочную) или применить разную технику (групповая работа, серийная работа, индивидуальная работа).

### *3) Предварительные испытания*

Испытание работника-исполнителя, труд которого регламентирован, — дело достаточно очевидное. Но испытание специалистов высокой квалификации и руководящих работников — мероприятие дорогое, которое может состоять из ряда процедур — деловых игр, имитационных ситуаций, психологических многоэтапных тестов и т.п.

### *4) Испытательный срок*

В российском трудовом законодательстве предусматривается испытание (сроком до 3 месяцев) как одна из форм трудового найма. При этом условия испытания и его сроки должны быть оформлены в приказе (распоряжении) о приеме на работу. По истечении испытательного срока работник либо освобождается от работы (при неудовлетворительном результате), либо продолжает ее. В последнем случае он считается выдержавшим испытание.

Испытательный срок целесообразно использовать не только для выявления соответствия работника поручаемой ему работе, но и для его адаптации к новым условиям, а также для подготовки обеих сторон (если было предусмотрено) к заключению трудового договора.

В ходе отбора на работника заводится карточка или личное дело, в котором отражаются все исходные данные о работнике, а в будущем — изменения, характеризующие его трудовую жизнь.

## Адаптация новых работников

После приема нового работника следует провести специальную работу по включению его в новую для него трудовую ситуацию. Этот первый период заботы о новичке и помощи ему называется периодом адаптации и совпадает с периодом испытательного срока.

Период адаптации включает следующие действия:

*Общий инструктаж*, который содержит информацию о фирме (ее целях, ценностях, культуре), об условиях труда и отдыха.

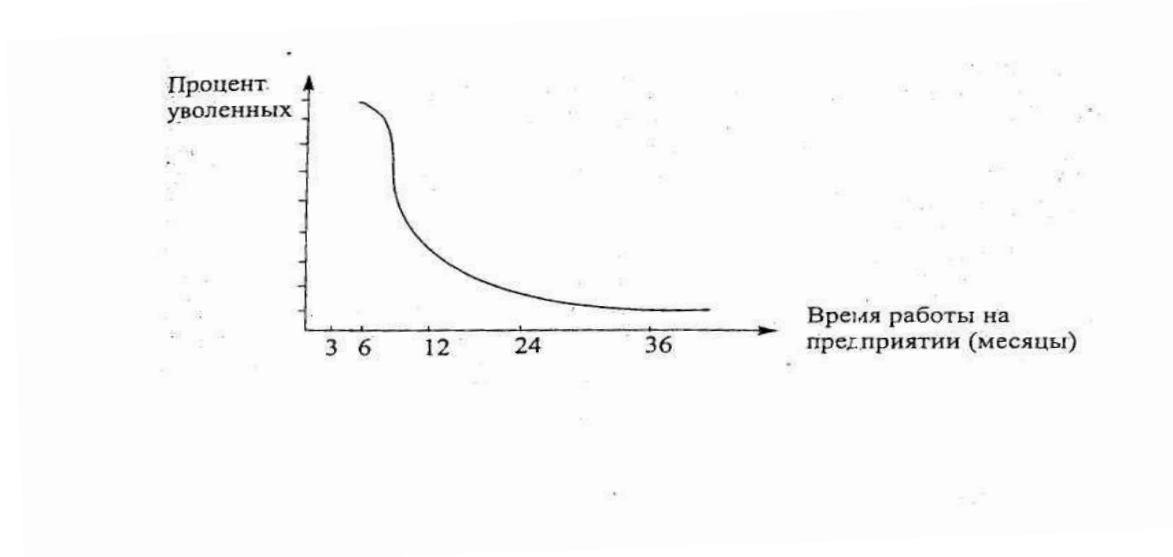
*Производственный инструктаж*.

Подготовку рабочей группы к приходу нового работника.

Закрепление наставника.

Подведение итогов испытательного срока, в ходе которого принимается решение о форме найма работника и определяется его статус.

Насколько важны задачи адаптации нового работника в фирме, доказывают частые увольнения в начальный период работы. Особенно высока доля увольнений за первый месяц работы. Это хорошо видно на рис. 15.



## Высвобождение и увольнение работников

Высвобождение работников (не следует сводить к увольнению) означает сокращение их численности за счет целенаправленных структурных и организационных мероприятий. Оно является необходимой и эффективной мерой в обеспечении количественного и качественного соответствия состава работающих потребностям фирмы.

Возможные причины высвобождения работников следующие;

1. Сокращение производства, вызванное конъюнктурными или конкурентными причинами.
2. Технические усовершенствования производства.
3. Диспропорции в численности персонала из-за управленческих

ошибок. Существует несколько способов высвобождения работников:

- ◆прекращение приема новых работников, рассчитанное на естественную убыль численности;
- ◆внутренние перемещения, в ходе которых работники с трудоизбыточных подразделений перемещаются в трудонедостаточные подразделения;
- ◆отмена сверхурочных работ;
- ◆переход на неполный рабочий день, сокращенную рабочую неделю, использование неоплачиваемых отпусков;
- ◆увольнения.

Различают частичное (внутреннее) и абсолютное высвобождение работников. В первом случае численность работников сохраняется, но происходит их перевод на неполную занятость (вынужденные отпуска, не полная рабочая неделя, сокращенный рабочий день и т.п.). Во втором случае численность работников сокращается.

Важной мерой, позволяющей смягчить ситуацию высвобождения работников, является освоение фирмой работ, ранее выполняемых для нее по договору другими фирмами. (Такие договоры уже на плановой стадии могут рассматриваться как важный элемент, обеспечивающий гибкость кадровой политики фирмы).

*Увольнение работников означает прекращение трудовых отношений по инициативе администрации фирмы.* Увольнение является экономическим и психологическим бременем как для фирмы, так и для работников. Вопреки расхожему мнению, страх увольнения является плохим мотиватором эффективного труда, требует от фирмы дополнительных издержек (на разрешение конфликтных ситуаций, потерю эффективности, снижение имиджа, на набор и обучение работников в период расширения).

Увольнение может использоваться фирмой, во-первых, как инструмент освобождения от работников: 1) несоответствующих своей должности или выполняемой работе, 2) плохо исполняющих свои обязанности, 3) нарушающих трудовую дисциплину; во-вторых, как инструмент сокращения численности работников.

#### *Правила увольнения*

Законодательство предусматривает правила, по которым происходит увольнение в случаях сокращения численности или штата работников. В частности, преимущество имеют более квалифицированные работники и работники, имеющие право на дополнительную социальную защиту. Увольнение должно быть согласовано с профсоюзной организацией. Увольняемый, как правило, получает компенсацию в размере двухнедельной заработной платы.

Массовые: единовременные увольнения работников регулируются специальными законодательными требованиями, которые, в частности, предполагают, что администрация обязана предупредить работников, профсоюзы и районные службы занятости о намечаемом увольнении не

менее, чем за 3 месяца. Закон определяет в качестве массового увольнения увольнение 50 и более работников. (Региональные законодательные органы могут корректировать эту величину в меньшую сторону. Так, для Санкт-Петербурга это 20 человек).

#### *Формы увольнения*

*Временное увольнение.* В странах с развитой экономикой широкое распространение получило временное увольнение работников («Лэй-оф»). Оно применяется:

1) в период временного сокращения объема работ (проблемы с поставками комплектующих, сезонные неблагоприятные изменения в погоде);

2) в качестве наказания работника, нарушившего трудовые нормы или инструкции.

*Ранний уход на пенсию.* В данном случае предполагается уход работника на пенсию ранее законодательно установленного пенсионного возраста. Государство в некоторых случаях предусматривает такую возможность. Со своей стороны и фирмы могут материально стимулировать ранний выход на пенсию, смягчая тем самым бремя безработицы.

*Добровольное увольнение.* В современных фирмах, проводящих активную и планомерную кадровую работу, получила распространение выплата денежной компенсации за добровольный уход работников с фирмы. Размер такой денежной компенсации зависит от налоговой системы, а также от обязательных и добровольных выплат фирмы по статьям социального страхования.

Предложение о такой компенсации может быть сделано как всем работникам фирмы, так и только тем, чьи рабочие места подлежат сокращению. Недостаток первого варианта состоит в том, что работники, уже за планировавшие уволиться, теперь сделают это по плану компенсированного увольнения. Недостаток второго варианта в том, что руководство прибегает к подобной мере прежде всего по отношению к наиболее слабым и непроизводительным работникам. Но такие работники осознают свои слабости, боятся увольнения и могут не согласиться на него.

#### *Работа с увольняющимися*

Практика управления предусматривают меры, позволяющие смягчить ситуацию увольнения. К таким мерам относятся:

♦предоставление увольняемому возможности другой работы;  
♦«аутплэйсмент» («Outplacement») — психологические и профориентационные занятия с увольняемыми, проводимые сотрудниками фирмы и специальными консультационными фирмами и службами.



## ТЕМА 10. ПОДГОТОВКА И ПРОДВИЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВНУТРИ ФИРМЫ

### 1. Подготовка работников внутри фирмы

Подготовка работников внутри фирмы представляет собой мероприятия, направленные на развитие знаний, навыков и способов поведения работников с целью повышения их трудовой отдачи, должностного и квалификационного роста.

*Внутрифирменная подготовка с позиции фирмы* — это развитие профессиональных знаний и умений работников применительно к особенностям работы в условиях фирмы. С этой точки зрения, подготовка работников является стратегическим инструментом решения проблемы интеграции интересов и целей работников в интересы и цели фирмы.

Принимая решение о внутренней организации подготовки работников, фирма должна:

- 1) оценить издержки на организацию подготовки, сопоставив их с издержками на альтернативные варианты решения кадровых задач;

- 2) оценить возможности закрепления подготовленных в фирме работников и запланировать меры такого закрепления (система продвижения, страхования, дополнительных льгот и т.п.).

С организационной точки зрения фирма использует внутрифирменную подготовку работников:

- 1) как меру их адаптации при поступлении на работу;
- 2) как меру, компенсирующую недостаток профессиональных знаний и навыков (например, при использовании новой техники);

- 3) как меру, предваряющую изменение их должностного или профессионального роста в ходе «вертикального» передвижения работников;

- 4) как меру ротации работников, их «горизонтального» передвижения.

*Внутрифирменная подготовка с позиции работника* у является способом достижения им целей профессионального развития, которые могут быть реализованы как в фирме, так и вне ее.

Учитывая последнее обстоятельство, фирма должна обеспечить не только методическую программу подготовки работников, но и условия, способствующие их заинтересованности в использовании полученных в процессе обучения знаний и навыков в фирме, а не вне ее. При этом не обходимо учитывать, что заинтересованность работника в обучении определяется не только будущим денежным вознаграждением. Важными мотиваторами заинтересованности работника являются возможности должностного роста, творческой самореализации и т.п.

Кроме того, при организации подготовки работников необходимо

обеспечить следующие принципы:

♦*Ясность цели.* Работник должен уметь формулировать цели своего обучения.

♦*Мотивация к обучению.* Работник должен считать эти цели значимыми для себя.

♦*Достижимость цели.* Работник должен представлять цели своего обучения как реально достижимые.

♦*Внутренний интерес.* Работник должен испытывать эмоциональную заинтересованность в содержании учебного материала и чувствовать психологическую поддержку со стороны фирмы.

### *Вложение в подготовку*

Современные фирмы ищут способы, с помощью которых они могут обезопасить свои вложения в подготовку работников. Вот некоторые из способов:

1. *Разделение издержек.* Фирма стремится различными методами распределить издержки и риск от вложений, создавая совместные программы обучения, договариваясь с профсоюзами о частичной компенсации издержек из фонда оплаты труда, получая в том или ином объеме поддержку со стороны правительственных или муниципальных органов власти.

2. *Специфичность профессии.* Обучение работников трудовым навыкам, характерным только для данной фирмы, делает в перспективе и фирму, и работников экономически заинтересованными в продлении трудовых отношений.

3. *Социальное страхование.* Включение работников в различные системы страхования и льгот, привлекательность которых связана со стажем работы фирмы, делает работников заинтересованными в продлении трудовых отношений.

4. *Ступенчатая подготовка, карьера.* Важным способом страхования вложений фирмы в обучение работников является ступенчатая система их подготовки и органично связанная с ней система продвижения работников, использование модели индивидуальной карьеры.

## **2. Формы подготовки**

### *Использование фирмой исходной образовательной базы*

Современные фирмы активно участвуют в базовой подготовке специалистов. Для этого они используют следующие возможности:

- а) собственные учебные заведения;
- б) договора с автономными учебными заведениями;
- в) полную или частичную компенсацию платы за образование.

По всей видимости, небольшая фирма в случаях, когда ей нужны

работники, не станет распространять объявления или обращаться к услугам бирж труда, а прибегнет к поиску работников через знакомых или деловых партнеров. Но, как показывает мировой опыт, у таких фирм тоже есть возможности обучать своих работников. Они могут:

- ♦осуществлять совместное с другими фирмами стационарное обучение работников (как правило, такое обучение финансируется на основе постоянных паевых взносов);

- ♦использовать муниципальные и государственные программы по обучению и переобучению работников;

- ♦прибегнуть к самостоятельному обучению работников, ориентируясь на их личную инициативу.



*Обучение без отрыва от текущих трудовых обязанностей*

Эта форма подготовки обладает тем преимуществом, что она доступна для любого работника и не прерывает текущий трудовой процесс. Однако эффективность такой формы подготовки зависит от ряда условий:

- ♦личной активности работника;

- ♦соответствующих стимулов, поддержки и (в ряде случаев) контроля со стороны руководства;

- ♦наличия наставника;

- ♦учебно-методической поддержки в виде консультирования, семинаров, экспертизы знаний, использования отраслевых выставок и т.п.

*Формы обучения с отрывом от текущих трудовых обязанностей*

*Повышение квалификации (тренинг).* Эта форма подготовки применяется в ситуациях повышения в должности или квалификационного разряда работника, а также освоения новой техники, технологии, организации труда.

*Целевые программы.* Как правило, целевые программы применяются для - переобучения конкретных групп работников, по отношению к которым будет применена та или реорганизация, обусловленная освоением новой техники, технологии, организации труда.

*Ступенчатая подготовка* — это плановая поэтапная форма обучения, сопряженная с квалификационным или должностным ростом и больше других форм ориентированная на использование модели индивидуальной карьеры.

*Программно-модульная подготовка.* Эта форма обучения проводится на основе общих целей фирмы, ее производственной и рыночной стратегии. Существует две схемы организации таких программ - вертикальная и горизонтальная. Программа состоит из фрагментов — модулей, которые должны обладать чертами относительной самостоятельности и заменимости.

### *Четыре принципа политики обучения кадров в корпорации ЗМ*

*Принцип 1.* Высшее руководство активно вовлечено в процесс обучения. Руководитель несет ответственность за рост квалификации подчиненных. Если работника посылают на переподготовку, руководитель принимает непосредственное участие в определении целей обучения, контролирует процесс и результаты обучения, принимает решение о целесообразности продолжения обучения.

*Принцип 2.* Учебные программы приводятся в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией. Существует две схемы организации таких программ — горизонтальная и вертикальная.

В обоих случаях инициатива организации обучения идет от высшего руководства.

*Горизонтальная схема* предполагает, что в учебную программу включается какой-либо горизонтальный слой сотрудников, осваивающих в ходе учебы реализацию новых задач и функций хозяйственной деятельности. Примером горизонтального обучения могут служить курсы по организации сбыта, которые преподаются всем сотрудникам сбытовых подразделений.

*Вертикальная схема* предполагает, что в образовательную программу включаются все сотрудники какого-либо подразделения (например, отдела), учитывая руководство данного подразделения.

*Принцип 3.* Обучение может быть успешным, если оно увязано с другими составляющими кадровой работы. На практике это означает, что в начале года работники составляют индивидуальные планы работы. Руководители оценивают эти планы, в частности, те цели, которые ставит работник для своего развития и карьеры (реалистичность, достижимость). На основе агрегирования данных составляется своеобразный «рейтинг», который увязывается с планом перемещений в организации. Личный план каждого сотрудника соотносится с общим «рейтингом» и программами повышения квалификации.

*Принцип 4.* Результаты обучения подвергаются тщательной оценке. В них учитываются как субъективные оценки сотрудников, прошедших обучение (было ли оно для них интересным), так и объективные изменения (полезность полученных знаний). В ходе оценивания работники корректируют свои рабочие планы<sup>1</sup>.

### **3. Продвижение работников в фирме, карьера и внутрифирменный рынок труда**

Традиционно продвижение работников осуществляется по формализованным ступеням квалификационного роста для работников исполнителей и иерархической лестнице для работников-руководителей.

Продвижение работников в фирме может быть как результатом

активной кадровой политики фирмы, так и компенсацией несовершенства методов отбора работников при найме. (Любая диагностика не может выявить всех тех качеств работника, которые он сумеет показать в реальных трудовых условиях.)

В первом случае продвижение работников оказывается средством соединения интересов работников с интересами фирмы, а также доверия фирмы и работников к намерениям друг друга. В частности, если руководство правильно рассчитывает свои возможности в обеспечении профессионального и должностного роста своих работников, фирма может быть спокойна за вложения в их подготовку. Наиболее развитой формой организации продвижения работников в современной фирме является модель карьеры. Она позволяет сформировать наиболее устойчивые отношения между работниками и фирмой.

### *Карьера*

Сегодня эффективно действующая фирма не только учитывает интересы своих работников, но и строит индивидуальный подход к их возможностям.

Как элемент сознательных действий руководства по управлению кадрами карьера включает следующие элементы:

- ◆планирование,
- ◆консультирование,
- ◆поддержку,
- ◆перемещение.

*Планирование карьеры* означает соединение индивидуальных планов с планами фирмы по обеспечению кадрами, начинающееся с момента приема работника, в ходе которого он должен получить полную и достоверную информацию о возможностях работы в фирме. Планирование выражается также в формулировке стандартных образцов карьеры и средств их достижения, в планировании вакансий и своевременном информировании об их появлении.

*Консультирование* является постоянно действующим звеном в управлении кадрами. Консультирование подразделяют на неформальное и формальное. Неформальное консультирование является работой непосредственных руководителей и специалистов, которые могут провести консультирование с использованием инструментов тестирования. Формальное консультирование является плановым мероприятием, в ходе которого специализированные подразделения осуществляют мониторинг успешно продвигающихся по службе групп работников.

*Поддержка карьеры* включает разработку и осуществление программ обучения и поддержки; программ, противодействующим кризисам карьеры; психологическое (психоаналитическое) консультирование.

*Перемещение как элемент карьеры* осуществляется в трех направлениях: вверх по служебной лестнице; горизонтальное (ротация) для приобретения необходимого опыта и связей; вниз — как форма возрастной

реабилитации.

#### *Внутрифирменный рынок труда*

При использовании продвижения работников как компенсации несовершенства методов отбора возможности для продвижения работников определяются условиями конкуренции между ними, которая и становится механизмом надежной проверки их профессиональных и личностных качеств. Поступая в фирму, работник получает малоквалифицированную работу, но, проявляя свои способности, повышая квалификацию и доказывая свое преимущество по сравнению с другими работниками, имеет возможности продвигаться по службе.

*Условия, которые фирма создает для продвижения работников на основе конкуренции их профессиональных способностей, получили название внутрифирменного рынка труда.*

Преимущества внутрифирменного рынка труда состоят в том, что:  
во-первых, снижаются издержки по найму работников;  
во-вторых, облегчается задача получения малоквалифицированных работников;

в-третьих, происходит естественная селекция работников;

в-четвертых, фирма страхует вложения в подготовку работников.

Недостатком внутрифирменного рынка труда специалисты признают то обстоятельство, что резко сужается круг претендентов на занятие высококвалифицированных должностей.

## **ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ И ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

### **Понятие и этапы деловой карьеры**

*Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.* Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйки, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является частью карьеры.

Различают несколько видов карьеры (рис. 16).

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря,

карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

*Карьера внутриорганизационная* означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Такая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

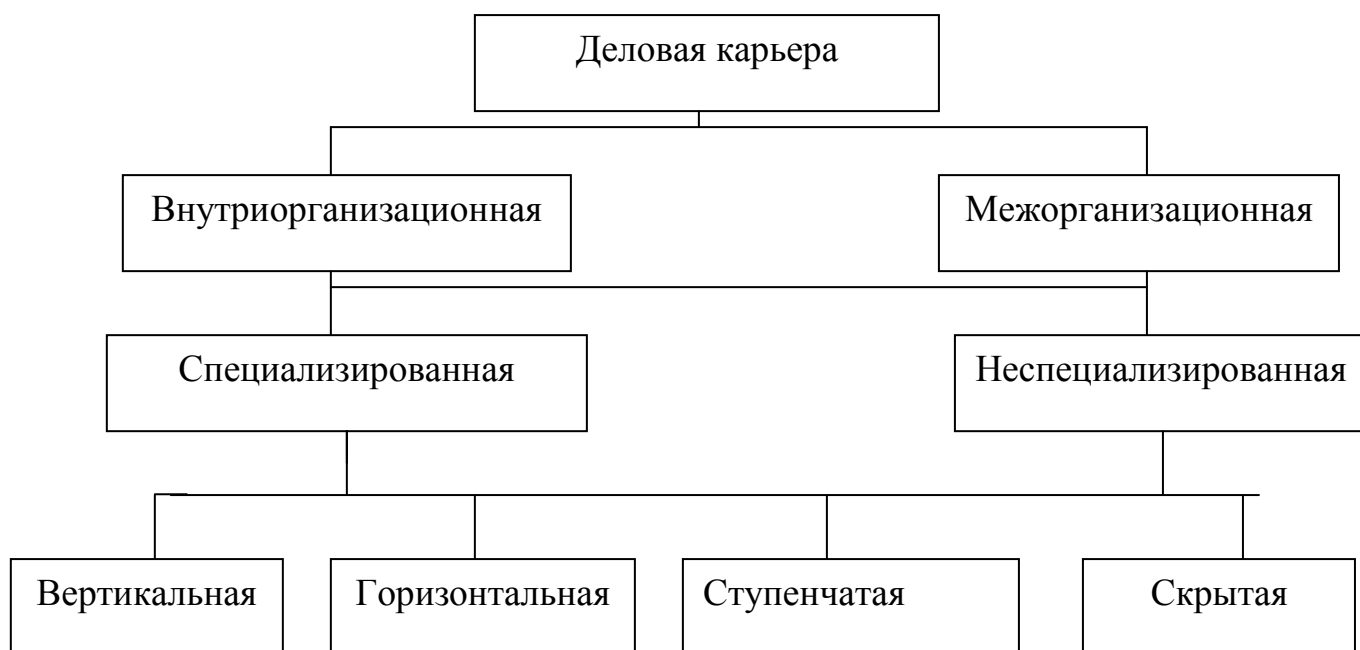


Рис. 16. Виды деловой карьеры

*Карьера межорганизационная* означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

*Специализированная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров воз награждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела

кадров назначен на должность заместителя директора по управлению персоналом организации, где он работает.

*Неспециализированная карьера* широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

*Карьера вертикальная* — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

*Карьера горизонтальная* — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

*Карьера ступенчатая* — вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

*Карьера скрытая* — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального,



так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности

*Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.*

При планировании деловой карьеры менеджера выделяют шесть этапов.

На разных этапах, карьеры менеджер удовлетворяет различные потребности (табл. 12).

Таблица 12

#### Этапы карьеры и потребности менеджера

| Этапы карьеры   | Возраст, лет | Потребности достижения цели                                                                                      | Моральные потребности                                                        | Физиологические и материальные потребности                            |
|-----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Предварительный | До 25        | Учеба, испытания на различных работах                                                                            | Начало самоутверждения                                                       | Безопасность существования                                            |
| Становление     | До 30        | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалификационного специалиста или руководителя                   | Самоутверждение, начало достижения независимости                             | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Продвижение     | До 45        | Продвижение по служебной лестнице, приобретение навыков и опыта, рост квалификации                               | Рост самоутверждения, достижение большой независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда                                |
| Сохранение      | До 60        | Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения              | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам доходов    |

|            |          |                                                                                               |                                             |                                                                                 |
|------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Завершение | После 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения и роста уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам доходов |
| Пенсионный | После 60 | Занятие новым видом деятельности                                                              |                                             | Размеры пенсии, другие источники доходов, здоровья                              |

В соответствии с законом Паркинсона менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

- 1) пора готовности ( $\Gamma$ );
- 2) пора благоразумия ( $\text{Б} = \Gamma + 3$  года);
- 3) пора выдвижения ( $\text{В} = \text{Б} + 7$  лет);
- 4) пора ответственности ( $\text{О} = \text{В} + 5$  лет);
- 5) пора авторитета ( $\text{А} = \text{О} + 3$  года);
- 6) пора достижений ( $\text{Д} = \text{А} + 7$  лет);
- 7) пора наград ( $\text{Н} = \text{Д} + 9$  лет);
- 8) пора важности ( $\text{В}_a = \text{Н} + 6$  лет);
- 9) пора мудрости ( $\text{М} = \text{В}_a + 3$  года);
- 10) пора тупика ( $\text{Т} = \text{М} + 7$  лет);

$\Gamma$  - возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При  $\Gamma = 22$  менеджер достигнет  $\text{Т}$  к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница между ними должна быть равна 15-20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет  $\text{Д}$  к 47 годам, когда руководителю - 62 года. Если в это время руководитель не уходит в отставку, то чаще всего происходит перелом. Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз 6-10, проходит иные фазы:

- 6) пора краха ( $\text{К} = \text{А} + 7$  лет);
- 7) пора зависти ( $\text{З} = \text{К} + 9$  лет);
- 8) пора смирения ( $\text{С} = \text{З} + 4$  года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, кому не дали права принимать важные решения, тот начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения узнается по фразам: «Мне почести не нужны»,

«Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл?», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо - хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, скорее всего, никогда уже им не станет.

В табл. 12 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

В табл. 13 приводится примерный перечень вопросов, которые необходимо подвергнуть анализу в процессе служебной карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалифицированные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям,

На рис. 14 представлен пример карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления.

Таблица 13

#### Анализ проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

| Вопросы                                                                                                                                                   | Да/Нет |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?                                                                                               |        |
| 2. Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?                                                     |        |
| 3. Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?                                                                    |        |
| 4. Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?                                                                                          |        |
| 5. Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?                                                                |        |
| 6. Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?                                                                 |        |
| 7. Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше? |        |
| 8. Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?                                                                                                         |        |
| 9. Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?                                                                                                  |        |
| 10. Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?                                                                |        |
| ВЫВОДЫ: 1. Проблемы, дающие повод для размышления:                                                                                                        |        |
|                                                                                                                                                           |        |
| 2. Наиболее реальные направления их решения:                                                                                                              |        |
|                                                                                                                                                           |        |
| 3. Как я собираюсь осуществить их?                                                                                                                        |        |
|                                                                                                                                                           |        |

## Управление деловой карьерой

*Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения.*



Рис. 17. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Таблица 14

## Мотивация менеджеров на различных этапах карьеры

| № п/п | Этапы карьеры   | Возраст   | Цели трудовой карьеры                                                                                                                             | Формирование трудового потенциала                                                                                                                                                                                                            | Требование к перспективам трудовой карьеры                                                                                                                          | Мотивация трудовой деятельности                                                                                                                                                                                                             | Результаты завершения этапа карьеры                                                                                                  |
|-------|-----------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2               | 3         | 4                                                                                                                                                 | 5                                                                                                                                                                                                                                            | 6                                                                                                                                                                   | 7                                                                                                                                                                                                                                           | 8                                                                                                                                    |
| 1     | Предварительный | До 25 лет | Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определения направления трудовой деятельности согласно интересам, профессиональному мастерству | Формирование ценностных ориентаций, норм коллективного общения, повышение профессионального уровня. Приобретение навыков трудового поведения, осознание личной ответственности за порученное дело, формирование установки на достижение цели | Как правило, представление перспектив неадекватно имеющимся возможностям. В отдельных случаях имеется четкая цель и реальное представление о путях развития карьеры | Создание принятой рабочей обстановки: эстетика, эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. Безопасность как физическая, так и социально-психологическая. Справедливая оценка труда, вознаграждение | Апробация своих возможностей. Соотношение личных жизненных планов с целями конкретной организации. Выбор сферы трудовой деятельности |

|   |             |           |                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                             |
|---|-------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Становление | До 30 лет | Приобретение устойчивого жизненного, семейного, профессионального и социального | Ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Формирование стиля трудового поведения, опирающегося на групповые нормы профессионального общения. Рост уровня профессиональной подготовки | Приходит ощущение чувства времени и определяется реальная профессиональная перспектива. Появляется умение планировать использование своих интеллектуальных ресурсов | Развитие личности, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения. Личное участие в принятии решений и определении целей.<br><br>Рост материальной заинтересованности. Использование коллективных ценностей, приобщение к организационной культуре. Гибкий график работы. | Значительный жизненный и трудовой опыт. Установление соответствия возможностей работника и требований организации. Вступление в коллективную микросреду, освоение организационной культуры. |
| 3 | Продвижение | До 45 лет | Гармоничное развитие всех сторон жизненной и трудовой деятельности менеджера    | Высокая социальная и профессиональная зрелость, дееспособность и самооценка. Рост всех способностей и возможностей. Ориентация на достижение самых значительных и                                                  | Формирование способности к выработке реально обоснованных представлений о перспективах карьеры и оценке достигнутых результатов                                     | Ориентация на творческое содержание труда. Участие в управлении, принятии решений, капитале и прибылях. Карьера, успех, престиж, признание. Максимальные возможности для повышения                                                                                                           | Удовлетворенность работой в коллективе. Осмысление своего трудового пути, подведение определенных итогов. Высокая требовательность к себе и способность к объективной самооценке.           |

|   |            |              |                                                          |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                           |                                                                                      |
|---|------------|--------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|   |            |              |                                                          | трудовых целей                                                                                                                                                       |                                                                                                                                    | квалификации (обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда). Разнообразные формы стимулирования труда.      |                                                                                      |
| 4 | Сохранение | До 60 лет    | Сохранение рабочего места                                | Вершина профессиональной зрелости. Богатый профессиональный опыт, мощный деловой потенциал и высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению. | Либо сохранение прежней должности и реальная оценка достигнутых результатов, либо апогей карьеры и занятие более высокой должности | Передача опыта молодежи, настойчивость. Авторитет, уважение, признание заслуг. Престиж, карьера, достижение цели                          | Сохранение достигнутого. Достижение высот деловой карьеры.                           |
| 5 | Завершение | После 60 лет | Минимизация усилий работ и подготовка к выходу на пенсию | Смена рода занятий на менее интенсивный. Менеджеры, сохранившие работоспособность, стремятся упрочить свои профессиональные                                          | Либо минимизация стремлений и подготовка к завершению трудовой карьеры, либо продолжение активной                                  | Переход на работу, не требующую значительных физических усилий. Выход на пенсию. Авторитет, уважение, признание заслуг. Престиж, карьера, | Смена деятельности на менее физически напряженную. Достижение высот трудовой карьеры |

|   |            |              |                 |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                   |                                                                                   |                                           |
|---|------------|--------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|   |            |              |                 | позиции и продолжают движение вверх по служебной лестнице                                                                                                                                                | деятельности в должности, которая является целью карьеры                                          | достижение цели.                                                                  |                                           |
| 6 | Пенсионный | После 65 лет | Выход на пенсию | Кардинальная смена рода занятий. Консультационная работа, деятельность в роли советника, преподавателя либо занятие любимым делом, ранее являющимся хобби: выращивание цветов, коллекционирование и т.д. | Завершение трудовой деятельности в прежней должности либо прекращение любой трудовой деятельности | Высокая пенсия. Психологическая помощь разгрузки. Нацеленность на отдых и лечение | Смена рода деятельности. Выход на пенсию. |



Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

- Не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной.

- Познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов семьи, друзей).

- Составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий.

- Помните, что все в жизни меняется: вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения — важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации.

- Никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь.

- Не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо. Думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. На рисунке приведена примерная структура личного плана карьеры руководителя.

Содержание личного плана карьеры руководителя состоит из трех основных разделов: оценки жизненной ситуации, постановки личных конечных целей карьеры; частных целей и плана деятельности.



## ОЦЕНКА ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ

### 1.1. Работа

Имею ли я четкое представление о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы цели моего развития и продвижения в работе?

Какую работу я хочу выполнять через 10 лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

### 1.2. Экономическое положение

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, и придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу принять в случае необходимости для улучшения своего экономического положения?

### 1.3. Физическое состояние

В какой я сейчас форме?

На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты и т.д.)

Бываю ли я регулярно на осмотре у врача?

В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

### 1.4. Социальный статус

(человеческие отношения)

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли других мое мнение?

Навязываю ли другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?

Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?

Как я сохраняю дружеские отношения?

Как я могу усилить обратную связь в своих отношениях с окружающими?

#### 1.5. Психологическое состояние

Каково мое психологическое состояние?

На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования)

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящий момент?

Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?

Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

Следует ли поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Нуждаюсь ли я в помощи психиатра?

#### 1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли нам завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

### ПОСТАНОВКА ЛИЧНЫХ КОНЕЧНЫХ ЦЕЛЕЙ КАРЬЕРЫ

2.1. Целями моей карьеры являются:

А. \_\_\_\_\_

Б. \_\_\_\_\_

В. \_\_\_\_\_

2.2. Мои планы должны осуществиться до \_\_\_\_\_ г., самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

\_\_\_\_\_

Какие препятствуют? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ И ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДОСТИЖЕНИЮ МОЕЙ КАРЬЕРЫ

| Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи: | Мероприятия | Время |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| 3.1. В плане развития служебной деятельности                                           |             |       |
| 3.2. В области экономического положения                                                |             |       |
| 3.3. В области здоровья и физического воспитания                                       |             |       |
| 3.4. В области, социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений            |             |       |
| 3.5. В области моральной мотивации и психического состояния                            |             |       |
| 3.6. В семейной жизни                                                                  |             |       |

Приведем пример организации процесса управления деловой карьерой в нашей стране. В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры.

Табл. 15 характеризует функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой. Эффективная работа в этом на правлении положительно влияет на результаты деятельности организации (рис. 18).

Таблица 15

Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления  
деловой карьерой

| № п/п | Наименование функций                                                         | Дирекция | Служба управления персоналом | Начальники отделов | Профсоюзный комитет |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1     | 2                                                                            | 3        | 4                            | 5                  | 6                   |
| 1     | Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом        | Р        | О                            | У                  | С                   |
| 2     | Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров | Р        | О                            | П                  | С                   |
| 3     | Совершенствование организации замещения должностей                           | Р        | О                            | У                  | С                   |
| 4     | Проведение конкурсов замещение вакантных должностей на                       | Р        | О                            | П                  | У                   |
| 5     | Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв                      | Р        | О                            | У                  | С                   |
| 6     | Оформление в резерв и перемещение по служебной лестнице                      | Р        | О                            | П                  | У                   |
| 7     | Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом                  | Р        | О                            | П                  | С                   |

|    |                                                                                                            |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 8  | Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников                      | Р | О | П | С |
| 9  | Создание резервов на выдвижение                                                                            | Р | О | У | С |
| 10 | Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом | Р | О | П | У |
| 11 | Изучение движения кадров                                                                                   | Р | О | П | С |
| 12 | Составление отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом                                  | Р | О | П | С |
| 13 | Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры                                 | Р | О | П | С |
| 14 | Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров                             | Р | О | У | У |
| 15 | Выполнение программы работы с кадровым резервом                                                            | Р | О | П | С |

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;

У - участвует в выполнении данной функции;

П - представляет исходные данные для выполнения функции;

С - согласовывает документ по данной функции;

Р - принимает решение, утверждает документ.

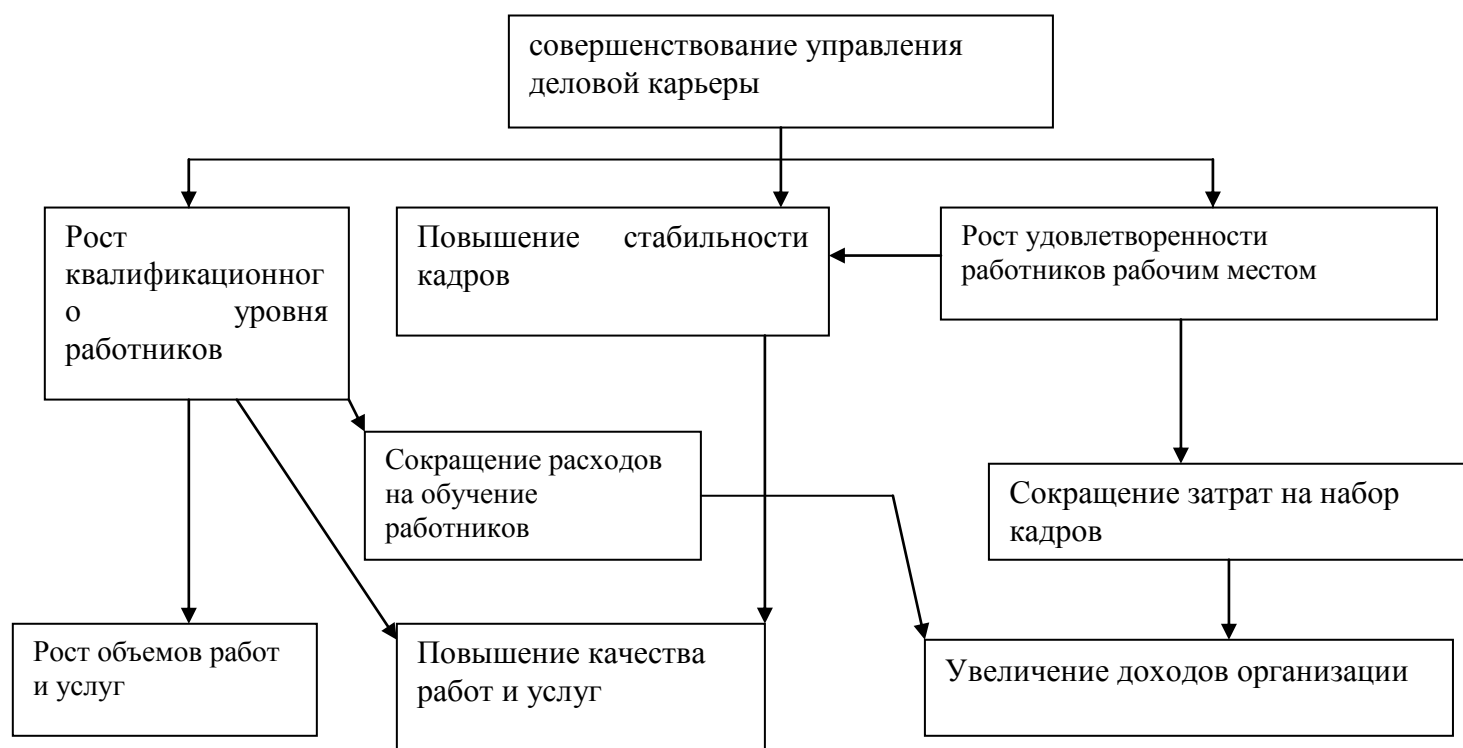


Рис. 18. Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организации

### Система служебно-профессионального продвижения

*Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.* Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Служебно-профессиональное продвижение - это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Первый термин является наиболее привычным для нас, так как второй в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени практически не использовался. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры в жизни происходит довольно редко и является скорее исключением, чем, правилом.

*Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.* В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и

продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов (рис. 19).

*Первый этап* — работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и начинают с ними подготовку к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, им оказывается консультационная помощь.

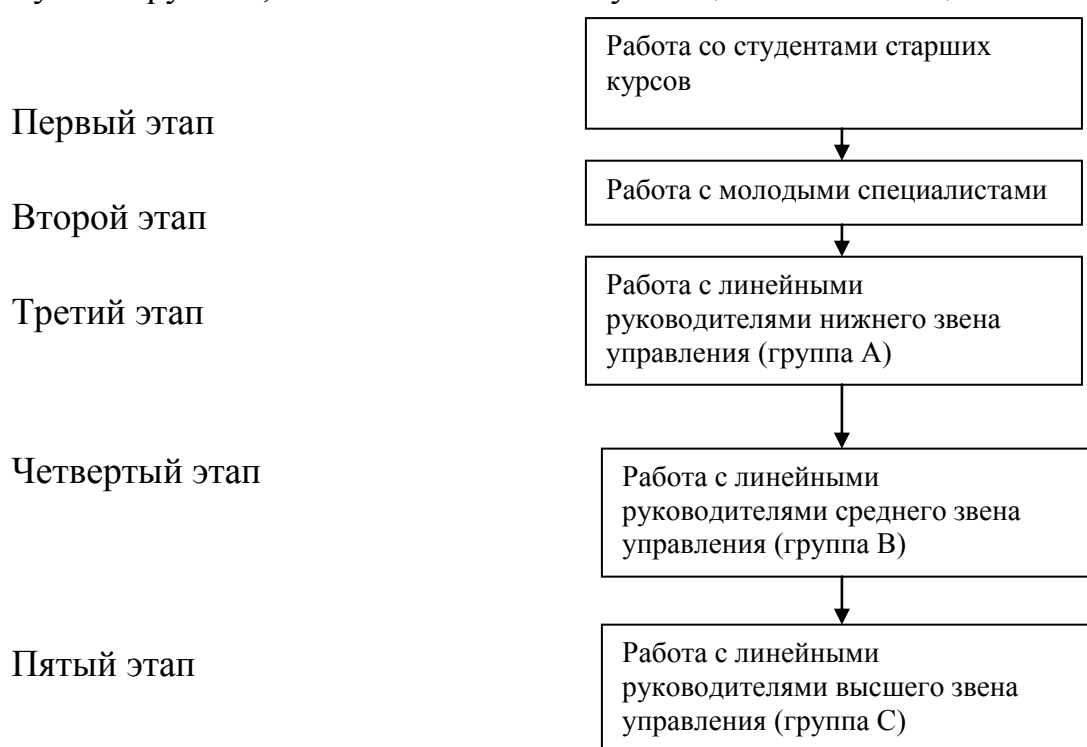


Рис. 19. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации

*Второй этап* — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях,



характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

*Третий этап* — работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2—3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

*Четвертый этап* — работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о его дальнейшем продвижении по службе.

*Пятый этап* — работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение сотрудника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

## **Управление кадровым резервом**

### *Структура, принципы и порядок формирования резерва*

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России приводит к созданию новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организации основного звена управления.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредотачиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва не вообще подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

*Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.* Наличие резерва кадров позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и

увольнения работников. Формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, философии организации, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников.

Следует различать резерв на выдвижение и резерв руководителей.

*Резерв на выдвижение* — группа работников данного трудового коллектива, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

*Резерв руководителей* — группа сотрудников организации, обладающих потенциалом, для занятия в перспективе руководящих должностей и выделенная в результате формального процесса отбора. Организация проводит целенаправленную работу по развитию и подготовке сотрудников, вошедших в эту группу, к занятию новых должностей.

Наличие резерва позволяет заранее на плановой, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития.

Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен, в свою очередь, анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов.

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.

2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.

3. Определение кандидатов в резерв.

4. Принятие решения о включении в резерв.

5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

Постоянно действующая комиссия по работе с резервом должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации.

В состав комиссии включаются:

- руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами) — председатель комиссии, отвечает за организацию работы с резервом;

- руководитель кадровой службы — секретарь комиссии, ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом;

- председатель профсоюзной организации;

- представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров;

- формирование резерва кадров для выдвижения;

- анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;

- подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;

- работа с руководителями структурных подразделений.

### *Планирование и организация работы с резервом кадров*

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа с сотрудниками, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят:

- учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;
- выезды в другие организации в целях изучения положительного опыта;
- участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- участие в проверках производственной деятельности организаций и их подразделений;
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

*Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.*

В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала.

В табл. 16 приведены требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Таблица 16

**Требования, предъявляемые к должности руководителя  
подразделения**

| Требование к кандидату    | Характеристика требований                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Физические характеристики | <b>СУЩЕСТВЕННО</b><br>Здоровье. Способен работать много часов в интенсивном режиме                                                                                                                                                     |
| Навыки                    | <b>СУЩЕСТВЕННО</b><br>Умение рационально использовать врем. Средние знания производственных процессов                                                                                                                                  |
| Образование               | <b>ЖЕЛАТЕЛЬНО</b><br>Высшее                                                                                                                                                                                                            |
| Интеллект                 | <b>ЖЕЛАТЕЛЬНО</b><br>Выше среднего                                                                                                                                                                                                     |
| Специальные знания        | <b>СУЩЕСТВЕННО</b><br>Всесторонние знания по планированию. Деятельности.<br>Знания по формированию и развитию коллектива.<br>Умение эффективно вести переговоры<br><b>ЖЕЛАТЕЛЬНО</b><br>Знание закономерностей взаимодействия с людьми |
| Интересы                  | <b>ЖЕЛАТЕЛЬНО</b><br>Практический интерес к завершению начатого дела.<br>Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации                                                                                |
| Особенности поведения     | <b>СУЩЕСТВЕННО</b><br>Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению                                                                                                                       |
| Обстоятельства            | <b>ЖЕЛАТЕЛЬНО</b><br>При необходимости готов к поездкам                                                                                                                                                                                |

## Структура плана работы с резервом руководящих кадров

Таблица 17

| РАЗДЕЛЫ ПЛАНА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ                                                             |                                                                                           |                                                                  |                                                                                                                                        |                                                                                |                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение потребности в руководящих кадрах                                                                                   | Подбор и изучение руководящих кадров                                                      | Комплектование, рассмотрение, согласование и утверждение резерва | Работа с резервом руководящих кадров                                                                                                   | Контроль за подготовкой резерва руководящих кадров для назначения на должность | Определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности                           |
| Изучение организационно-нормативных документов; нормативы формирования типовых структур управления, планы развития организации | Изучение должностных инструкций и положений                                               | Рассмотрение предложений резерв руководящих кадров               | Определение направлений подготовки лиц зачисленных в резерв, с учетом степени подготовки каждого                                       | Контроль в подразделениях                                                      | Определение степени готовности резерва кадров по каждой должности и представление предложений директору |
| Разработка нового перечня руководящих должностей                                                                               | Определение основных требований к руководящим работникам по каждой должности              | Обоснование предложений по предлагаемому резерву                 | Разработка и утверждение индивидуальных планов Периодическое рассмотрение хода подготовки резерва кадров директором                    | Контроль со стороны директора                                                  | Анализ директором представленных предложений                                                            |
| Проведение анализа состава и расстановка кадров                                                                                | Подбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров на каждую должность          | Представление предложений директору                              | Организация работы по выполнению индивидуальных планов                                                                                 | Периодическое рассмотрение хода подготовки резерва кадров директором           | Принятие по ним соответствующего решения                                                                |
| Определение количества руководящих должностей                                                                                  | Оценка деловых и личных качеств кандидатов на руководящие должности                       | Рассмотрение и утверждение состава резерва директором            | Обеспечение временного замещения должности, на которую готовится кандидат из резерва, оценка его работ в период замещения и стажировки |                                                                                |                                                                                                         |
|                                                                                                                                | Определение соответствующих деловых и личностных качеств кандидатов требованиям должности | Ежегодный пересмотр резерва                                      | Обучение кандидатов из резерва в системе повышения квалификации вне рабочего места и в организации                                     |                                                                                |                                                                                                         |

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

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

Обязанности стажера и руководителя стажировки приведены в табл.

18

Таблица 18

### Обязанности стажера и руководителя стажировки

| Обязанности стажера                                                                                                                                                    | Обязанности руководителя стажировки                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                    |
| Положительно и в срок выполнять индивидуальные планы стажировки                                                                                                        | Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении                                                                                    |
| Изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы                                           | Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению                                               |
| Учитывать замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями                                                                         | Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и пред полагаемым конечным результатом      |
| Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов                              | Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства                                                                              |
| Своевременно и высококачественно пройти запланированное теоретическое обучение                                                                                         | Изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней        |
| Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и представлять предложения по совершенствованию организации производства и управления | Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять его в соответствующее подразделение управления персоналом |



|                                                                                                                                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Соблюдать лично, и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины. |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### **Контроль за работой с резервом**

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в институтах и на факультетах повышения квалификации, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

В декабре каждого года во всех организациях службы управления персоналом совместно со специальными комиссиями проводят анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом оценивается деятельность каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение об оставлении его в составе резерва или об исключении.

Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, из-за выхода на пенсию и т.п.



Рис. 20 Схема организации работы с резервом

## Мотивация и стимулирование трудового поведения

### Теории мотивации персонала

*Мотивация — процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.* В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т.п. На рис. 21 приведены некоторые мотивы, побуждающие человека к труду.



Рис. 21 Мотивы, побуждающие лучше трудиться

Различают две категории теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории* мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клеllandа, Фредерика Герцберга, Скиннера Бернарда.

*Процессуальные теории* мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и по знания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера).

Перечисленные категории теорий мотивации не являются взаимоисключающими, а имеют определенные области применения. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, нужно понять сущность основополагающих понятий: *потребности и вознаграждения*.

*Потребности.* Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные. Первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей.

*Вторичные потребности* являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно лишь судить по поведению и поступкам (делам) людей. Потребности служат мотивом (побуждением) к действию. О том, какие мотивы и в

какой степени побуждают людей более продуктивно и напряженно трудиться, можно судить, в частности, по результатам опроса немецких менеджеров (рис. 21).

Связь между поведением людей и мотивами их поступков можно описать различными моделями. Одна из таких моделей может быть представлена следующим образом (рис. 22).

Важной категорией в теории мотивации является понятие «*вознаграждение*» (это все, что человек считает ценным для себя). Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

*Внутреннее вознаграждение* дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознание общественной значительности труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, т.е. с другими людьми.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

Как мы уже отмечали, теории мотивации поведения человека могут быть классифицированы на содержательные и процессуальные. Приведем в кратком виде наиболее известные из них. Содержательные теории мотивации приведены в табл. 19

Остановимся более подробно на характеристике некоторых из этих теорий.

**Теория потребностей Д. Мак Клееланда** особый акцент делает на потребностях высших уровней по иерархии А. Маслоу. Мак Клеелланд полагал, что людям в наибольшей степени присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

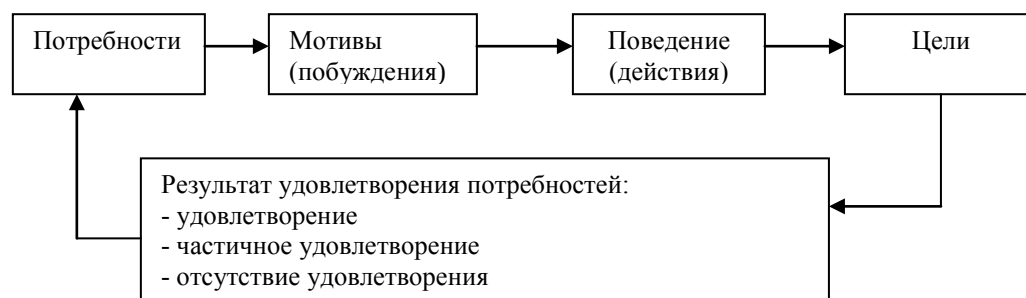


Рис. 22 Модель мотивации поведения, определяемой через потребности

## Содержательные теории мотивации

Таблица 19

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теория С.Бернарда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Организация представляет собой систему взаимозависимых действий лиц-сотрудников организации. На сотрудников организация воздействует посредством стимулов, а за это стимулы они вносят требуемый от них вклад. Сотрудники сохраняют необходимое отношение к работе при условии: стимулы соответствуют или превышают их вклады                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Теория А.Маслоу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом (рис. 6.11)<br>Поведение человека определяет нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.                                                                                                                                                                                                                             |
| Теория Д.Мак Клеелланда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Существуют три основные потребности, мотивирующие человека: потребности власти, успеха и причастности (социальная потребность).<br>Сегодня особенно важны и действенны потребности высшего уровня иерархии, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Теория Ф. Герцберга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Потребности делятся на гигиенические и фактор-мотиваторы.<br>Наличие гигиенических потребностей рассматривается как само собой разумеющееся. Они не имеют стимулирующего потенциала и лишь не дают развиваться неудовлетворенности работой (не мотивируют повышение ее эффективности).<br>Факторы-мотиваторы, которые соответствуют высшим уровням иерархии по А.Маслоу и Мак Клеелланду, активно воздействуют на поведение человека (стимулируют повышение эффективности труда).<br>Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы. |

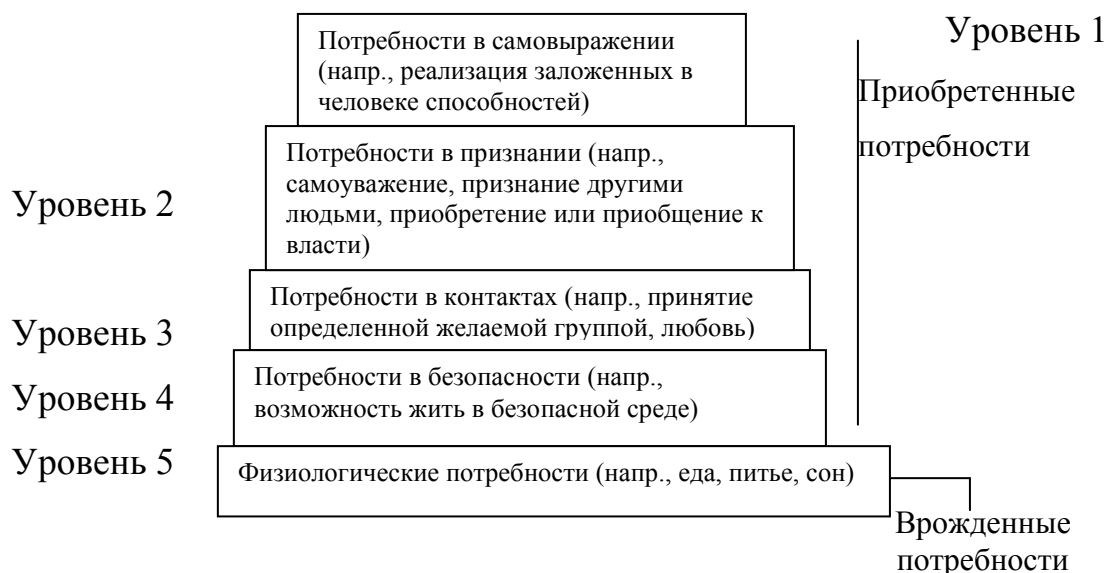


Рис.23. Иерархия потребности по А.Маслоу

*Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей. В этом смысле управление привлекает к себе возможностью попользоваться властью, проявить и реализовать свои замыслы, чувства и желания. Люди с потребностью власти — это энергичные, оперативные и решительные личности, не боящиеся конфронтации, отстаивающие свои позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания.

*Потребность успеха* удовлетворяется процессом доведения работы до позитивного завершения (получилось то, что задумывалось), а не только занятием какой-то желаемой должности (хотя и это бывает часто).

Люди с потребностью успеха рискуют умеренно, берут на себя инициативу и личную ответственность за решение проблемы и желают, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись конкретно.

*Потребность причастности* испытывают люди, которые заинтересованы в наличии компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они любят работу, которая дает большие возможности для общения и контактов. Руководители должны таким людям уделять много времени и периодически собирать их отдельной группой для общения, обмена мнениями.

*Двухфакторная модель Ф. Герцберга удовлетворенности работой* предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы (табл. 20).

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а факторы-мотиваторы — с самим характером и сущностью работы.

Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не может мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение

чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов-мотиваторов.

Таблица 20

### Факторы мотивации теории Ф. Герцберга

| № п/п | Гигиенические факторы                                            | Факторы-мотиваторы                       |
|-------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1     | Политика администрации фирмы                                     | Успех                                    |
| 2     | Условия работы                                                   | Продвижение по службе                    |
| 3     | Заработок                                                        | Признание и одобрение результатов работы |
| 4     | Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности          |
| 5     | Степень непосредственного контроля за работой                    | Возможность творческого и делового роста |

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Недостатки теории Ф. Герцберга — один и тот же фактор может вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудовлетворение у другого, и наоборот, поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

Для того чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть поведенческие аспекты и параметры окружающей среды во взаимной связи. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

*Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.* Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только потребностями. Оно обусловлено также его восприятием и ожиданием (в данной ситуации) и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Рассмотрим сущность процессуальных теорий мотивации.

*Теория ожиданий Виктора Врума.* Наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также быть убежденным в том, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

Теория базируется на трех взаимосвязях: затраты труда — результат (з — р); результат — вознаграждение (р — в); валентность (удовлетворенность вознаграждением).

*Ожидания* в отношении з — р - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

*Оптимизация* в отношении р - в - это ожидания вознаграждения за уровень полученных результатов.

*Валентность* — третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — предполагаемая степень удовлетворения или не удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Например, за выполненную работу служащий получил надбавку к зарплате, а он рассчитывал на продвижение по службе. Мотивы в этом случае ослаблены.

Алгоритм формирования мотивации работника В. Врум изложил следующим образом (рис. 21).

*Теория справедливости.* Люди субъективно определяют (оценивают) соотношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями, а затем сравнивают с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу. Если возникает недовольство работника, то нужно стимулировать его, если оно обоснованное (исправить ошибку).

$$\left[ \begin{array}{l} \text{Ожидание} \\ \text{того, что} \\ \text{усилия} \\ \text{дадут} \\ \text{желаемые} \\ \text{результаты} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{l} \text{ожидание} \\ \text{того, что} \\ \text{результаты} \\ \text{повлекут} \\ \text{за} \\ \text{собой} \\ \text{ожидаемое} \\ \text{вознаграждение} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{l} \text{ожидаемая} \\ \text{ценность} \\ \text{вознаграждения} \end{array} \right] \times \text{Мотивация}$$

Рис.24. Модель мотивации по В. Вруму

Люди и сами могут восстановить справедливость (уменьшив усилия в работе или добившись увеличения вознаграждения). Работники, которые считают, что им переплачивают, будут работать тем же напряжением или даже увеличат его.

Некоторые организации сохраняют суммы выплат в тайне. Это зачастую вызывает подозрение о существовании несправедливости, причем там, где ее нет. Кроме того, полностью сохранить в тайне размеры выплат, технически сложно.

*Модель Портера—Лоулера.* Модель Лаймана Портера и Эдварда



Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости (рис. 25).

Как видно из схемы, в модели Портера—Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характера, а также оценки его роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждений и степенью уверенности, что эти усилия будут должным образом вознаграждены. Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (генеральная связь модели).

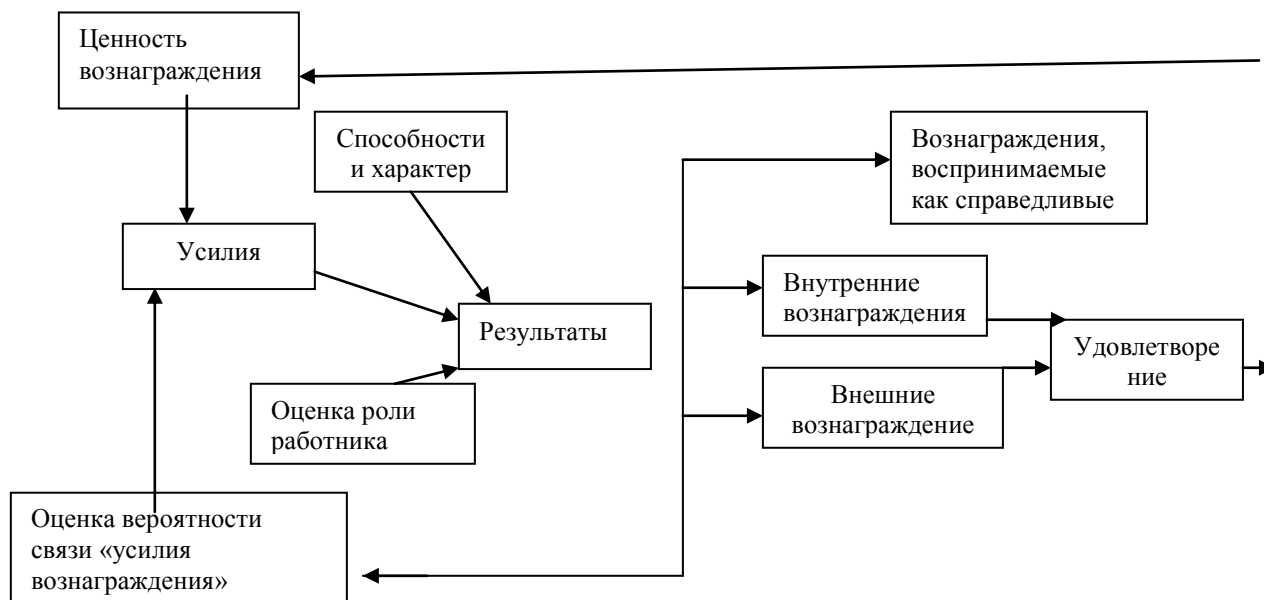


Рис. 25. Модель Портера—Лоулера

## ТЕМА 12. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУД ПЕРСОНАЛА

*Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.*

В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; *цена* — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

*Мотивы труда различаются:*

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Приведем пример комплексной системы мотивации персонала, разработанной в одной из отечественных организаций (табл. 21).

Таблица 21

Комплексная система мотиваций персонала

| № п/п | Компоненты мотивации                                                                                                                             | Инструменты мотивации                                                                        | Цели мотивации                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                                                                                                                | 3                                                                                            | 4                                                                                                               |
| 1     | Культура организации<br>Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм                                               | Конституция (устав) организации, основные принципы руководства и организации                 | Понимание и придание целей деятельности организации. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов |
| 2     | Идентификация организацией<br>Образ организации в глазах персонала и внешнего мира                                                               | Различные формы информации об организации                                                    | Единая ориентация в восприятии организации как внутри нее, так и вовне. Чувство принадлежности к организации    |
| 3     | Система участия<br>Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале организации и развитие сотрудничества | Формы и методы распределения результатов, участие в капитале; развитие отношений партнерства | Установка на корпоративность в поведении. Ориентация на соотношение затрат и результата, готовность к риску     |

|   |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Обслуживание персонала<br>Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых работникам независимо от их положения в организации                                        | Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи                  | Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности                                                                              |
| 5 | Организация рабочего места<br>Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами                                                       | Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика), цветовое оформление и т.д. | Удовлетворенность состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания                 |
| 6 | Кадровая политика<br>Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников | Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров               | Внутриорганизационная мобильность в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая инновационная деятельность      |
| 7 | Регулирование рабочего времени<br>Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации                                                         | Сокращение рабочего времени; гибкий и скользящий график рабочего времени                                                                                  | Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность рабочего времени |
| 8 | Информирование работников<br>Доведение до работников сведений о делах организации                                                                                       | Журналы и справочники организации; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников                                                             | Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений                           |

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее

зафиксированные результаты, становится необходимым и до статочным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Перечень стимулирующих систем приведен в табл. 22.

Таблица 22

Перечень стимулирующих систем в организации

| №п/п | Вид стимулирующего | Форма стимулирования           | Основное содержание и источники (практика отечественных и зарубежных организаций)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 2                  | 3                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1    | Материальное       | Заработная плата               | Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим мастерам, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д       |
| 2    |                    | Бонусы                         | Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премии, добавочные вознаграждения). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой                                                 |
| 3    |                    | Участие в акционерном капитале | Покупка акции организации (АО) и получение дивидендов; покупка акции по льготным ценам, безвозмездное получение акций                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4    |                    | Участие в прибылях             | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. выплаты через участие в прибылях не является разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплаты) |
| 5    |                    | Планы дополнительных выплат    | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организации) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путем максимизации                                                                                                                                                                                                                                                  |

|    |                |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                |                                                                                              | сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогами, и поэтому более привлекательные                                                          |
| 6  | Нематериальное | Стимулирование свободным временем                                                            | Регулирование времени по занятости:<br>путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.;<br>путем организации гибкого графика работы;<br>путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда                                         |
| 7  |                | Трудовое или организационное стимулирование                                                  | Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предлагает наличие творческих элементов в процессе организации и в пределах одной и той же должности; творческие командировки                                                                                                                                       |
| 8  | Моральное      | Стимулирование, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки по тире «золотой кружок» и т.д. |
| 9  | Материальное   | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом                        | Выделение средств:<br>на оплату транспортных расходов;<br>на приобретение транспорта<br>Предоставление транспорта:<br>с полным обслуживанием (с водителем);<br>с частным обслуживанием лица, связанным с частными разъездами, руководящему персоналу                                                                                                           |
| 10 |                | Сберегательные фонды                                                                         | Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ.<br>Льготные режимы накопления средств                                                                                                                                                                                                  |
| 11 |                | Организация питания                                                                          | Выделение средств:<br>на организацию питания в организации;<br>на выплату субсидий на питание                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 12 |                | Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по                                  | Выделение средств на скидки с продажи этих товаров                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |  |                                                      |                                                                                                                                                                                    |
|----|--|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  | бартеру                                              |                                                                                                                                                                                    |
| 13 |  | Стипендиальные программы                             | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне                                                                                                     |
| 14 |  | Программы обучения                                   | Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации                                                                                                  |
| 15 |  | Программы медицинского обслуживания                  | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели                                                          |
| 16 |  | Консультативные цели                                 | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми                                                                                                              |
| 17 |  | Программы жилищного строительства                    | Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях                                                                                                        |
| 18 |  | Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (в колледже) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированные стипендии                                |
| 19 |  | Гибкие социальные выплаты                            | Организация устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг |
| 20 |  | Страхование жизни                                    | За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника                  |
| 21 |  | Программы выплат по временной нетрудоспособности     | При несчастном случае – годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходом – удвоенный годовой доход                                                            |
| 22 |  | Медицинское страхование                              | Как самих работников, так и членов их семей                                                                                                                                        |
| 23 |  | Отчисление в пенсионный фонд                         | Такой альтернативный государственному фонду дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне   |
| 24 |  | Ассоциации получения кредитов                        | Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д.                                                                     |

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

В табл. 23 дана система понижающих показателей в оценке трудового вклада работника в общие результаты работы, применяемая на одном из российских предприятий, в случае нарушения предъявляемых к

работнику требований. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Таблица 23

Понижающие показатели в оценке трудового вклада работника в общие результаты работы организации

| № п/п | Наименование показателей                                               | Количественная оценка | Примечание            |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1     | Отказы клиенту по вине работника                                       | 0,5-1,0               | За один случай        |
| 2     | Несоблюдение инструкций и положений                                    | 1,0                   | За один случай        |
| 3     | Несоблюдение чистоты и порядка на рабочем месте и закреплённом участке | 0,1-0,2               | За один случай        |
| 4     | Задержка ввода оборудования в эксплуатацию                             | 0,1                   | За отработанный месяц |
| 5     | Нарушение трудовой и производственной дисциплины                       | 0,2-0,5               | За отработанный месяц |
| 6     | Самовольный уход с рабочего места, опоздание на работу                 | 0,2-0,5               | За отработанный месяц |
| 7     | Прогул                                                                 | 1,0                   | Единичный случай      |
| 8     | Появление на рабочем месте в состоянии опьянения                       | 0,5                   | Единичный случай      |
| 9     | Нарушение правил общественного порядка                                 | 0,4-0,5               | Единичный случай      |
| 10    | Невыполнение оперативной и технологической дисциплины                  | 0,5                   | Единичный случай      |

## **ТЕМА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Сущность и структура затрат на персонал**

Затраты на персонал организации — интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на основанные и дополнительные (табл. 24).

В условиях действующей системы учета затрат на производство и оказание услуг в отечественных организациях осуществить оценку затрат на персонал весьма не просто, так как для этого следует произвести выборку данных из многочисленных форм бухгалтерской отчетности и других документов первичного учета. Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции (работ, услуг), часть затрат осуществляется за счет прибыли организации.

Положение о составе затрат по производству и реализации продукции, работ, услуг, включаемых в их себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, утвержденное постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552, позволяет указать основные статьи затрат на персонал организации.



## Укрупненная классификация расходов на персонал

| Основные расходы                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Дополнительные расходы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | На основании тарифов и законодательства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Социальные                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заработная плата сдельная и повременная (основные и вспомогательные рабочие).</li> <li>• Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие).</li> <li>• Выплаты внештатным сотрудникам.</li> <li>• Поощрительные выплаты.</li> <li>• Прочие выплаты</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый социальный налог (взносы).</li> <li>• Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию от несчастных случаев и т.п.</li> <li>• Оплата отпусков.</li> <li>• Оплата инвалидности, больничных листов.</li> <li>• Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности.</li> <li>• Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований.</li> <li>• Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров.</li> <li>• Затраты на привлечение персонала (наем, отбор, увольнение).</li> <li>• Прочие расходы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата транспортных расходов.</li> <li>• Оплата жилищно-коммунальных услуг.</li> <li>• Оплата медико-оздоровительных услуг.</li> <li>• Оплата за питание</li> <li>• Оплата спецодежды.</li> <li>• Производственные фонды социального обеспечения.</li> <li>• Прочие расходы</li> </ul> |

1. Расходы на оплату труда работников, занятых производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством, компенсации, выплачиваемые в установленных законодательством размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного законодательством возраста, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности.

2. Расходы на выплаты авторских вознаграждений за изобретательскую и рационализаторскую деятельность.

3. Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований.

4. Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники

безопасности.

5. Затраты на содержание работников аппарата управления организации и ее структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, включая затраты на содержание служебного автомобильного транспорта и компенсацию за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей.

6. Затраты на командировки, связанные с производственной деятельностью, включая расходы по оформлению заграничных паспортов и других выездных документов.

7. Расходы по оплате услуг связи, вычислительных центров, а также услуг, осуществляемых сторонними организациями по управлению организацией, в тех случаях, когда штатным расписанием или должностными инструкциями не предусмотрено выполнение каких-либо функций управления производством.

8. Расходы по оплате консультационных, информационных и аудиторских услуг.

9. Расходы по содержанию и обслуживанию технических средств управления: вычислительных центров, местных АТС, узлов связи, средств сигнализации и др.

10. Затраты организации по приему и обслуживанию представителей других организаций (включая иностранные), прибывших для переговоров в целях установления и поддержания взаимного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета (правления) и ревизионной комиссии организации.

11. Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров.

12. Затраты, связанные с набором рабочей силы, включая оплату выпускникам средних профессионально-технических учреждений и молодым специалистам, окончившим высшее или среднее специальное учебное учреждение, проезда к месту работы, а также отпуска перед началом работы.

13. Затраты по транспортировке работников к месту работы и обратно.

14. Выплаты за не проработанное на производстве (неявочное) время - очередные, дополнительные отпуска и т.д.

15. Единый социальный налог (взнос), зачисляемый в государственные внебюджетные фонды - пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонды обязательного медицинского страхования, который направлен на мобилизацию средств для реализации права граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение и медицинскую помощь, в настоящее время заменяет собой страховые взносы, уплачиваемые во внебюджетные фонды.

16. Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию гражданской ответственности перевозчиков, профессиональной ответственности, а также платежи по заключенным в пользу своих работников договорам страхования от несчастных случаев и болезней

медицинского страхования, а также договорам с негосударственными пенсионными фондами, имеющими государственную лицензию

17. Начисления на заработную плату и гонорар творческих работников перечисляемые творческим союзом в их фонды.

18. Затраты по возмещению вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей.

19. Выплаты работникам, высвобождаемым из организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

Госкомстат РФ в 1999 г. принял решение о проведении выборочного статистического наблюдения состава затрат на рабочую силу в организациях. Цель наблюдения — получение репрезентативной информации об уровне, структуре и динамике затрат, производимых организациями в пользу работников по субъектам РФ, отраслям экономики и промышленности, формам собственности. Обследование должно проводиться один раз в два года по следующим показателям, характеризующим затраты организаций на рабочую силу, сгруппированным в 10 групп по направлениям затрат, соответствующих международной классификации затрат, рекомендованной Международной организацией труда (МОТ): оплата труда за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату; расходы на обеспечение работников жильем; расходы организации на социальную защиту работников; расходы на профессиональное обучение; расходы на культурно-бытовое обслуживание; налоги, связанные с использованием рабочей силы; расходы, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам.

Анализ результатов обследования позволит выявить особенности социальной политики в зависимости от отрасли экономики, размера организации, территории, формы собственности.

Данная классификация расходов на персонал представляется нам компактной и способной охватить все статьи расходов, сложившиеся в отечественной бухгалтерской и статистической отчетности.

Основным источником покрытия затрат на персонал в рыночных условиях являются соответствующие расходы работодателей (табл. 25).

Структура затрат организаций на рабочую силу<sup>1</sup>

(все затраты = 100 %)

| Статьи затрат                                   | Вся экономика | Промышленность |
|-------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Оплата труда                                    | 58,6          | 56,2           |
| Из нее:<br>выплаты на питание, топливо, жилье   | 1,2           | 1,2            |
| Расходы по обеспечению жильем                   | 3,4           | 4,5            |
| Расходы на социальную защиту                    | 29,3          | 29,9           |
| Из них:<br>обязательные отчисления и выплаты    | 27,1          | 27,6           |
| Расходы на профессиональное обучение            | 0,4           | 0,5            |
| Расходы на культурно-бытовое обслуживание       | 3,4           | 4,6            |
| Прочие расходы                                  | 3,1           | 2,7            |
| Налоги, связанные с использованием рабочей силы | 1,8           | 1,6            |

Из табл. 25 видно, что 85,7% (58,6 + 27,1) всех затрат на рабочую силу приходится на оплату труда и обязательные выплаты и только 7,2% (3,4 + 0,4 + 3,4) составляют расходы на жилье-, обучение, культурно-бытовое обслуживание, если брать данные по экономике России в целом. Не лучше обстоит дело и по промышленности. При высоких темпах инфляции трудно рассчитывать, что оплата труда и выплаты покроют недополучение социальных услуг от организации (табл. 8.3).

Данные табл. 26 показывают резкое уменьшение доли социальных расходов на персонал. Это связано с:

- отсутствием социальных благ на кризисных предприятиях;
- уменьшением их доли в общих расходах на персонал на предприятиях, переболевших и работающих относительно стабильно, устоявших в кризисной ситуации, но снизивших объемы производства;
- уменьшением доли социальных услуг в общих расходах на персонал на преуспевающих предприятиях, которые пошли по пути увеличения размеров заработной платы, включив в нее расходы на социальные блага.

Структура затрат на персонал в одной из российских организаций выглядит следующим образом (табл. 27).

Приведем пример из зарубежной практики, который наглядно показывает структуру затрат, связанную с замещением работника в одной из фирм (табл. 28).

Таблица 26

Доля занятого населения, получавшего соответствующие  
социальные блага через организации

(%)

| Виды услуг                  | 1992 | 1995 | Изменение |
|-----------------------------|------|------|-----------|
| Медицинское обслуживание    | 50   | 42   | -8        |
| Организация отдыха          | 63   | 32   | -31       |
| Организация отдыха детей    | 55   | 34   | -21       |
| Детские сады                | 52   | 33   | -19       |
| Питание                     | 25   | 21   | -4        |
| Снабжение продовольствием   | 34   | 14   | -20       |
| Обеспечение жильем          | 39   | 10   | -29       |
| Снабжение товарами          | 31   | 7    | -24       |
| Прочее                      | 2    | 5    | +3        |
| Отсутствие социальных льгот | 15   | 21   | +6        |

На практических примерах мы показали, насколько важен анализ и определение структуры затрат на персонал с точки зрения выявления направлений совершенствования работы с кадрами. Путем улучшения структуры таких расходов можно управлять кадровым потенциалом не только отдельной организации, но и экономики в целом.

Таблица 27

Структура затрат на персонал отечественной организации

| Направление затрат                                          | Уд. вес в общей сумме затрат, % | Сумма затрат, руб. |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Затраты в расчете на один отработанный чел.-час.<br>Из них: | 100,0                           | 11 450             |
| Заработная плата - всего                                    | 64,9                            | 7 435              |
| В том числе:                                                |                                 |                    |
| оплата за отработанное время                                | 58,2                            | 6 667              |
| оплата за неотработанное время                              | 5,9                             | 673                |
| единовременные поощрительные выплаты                        | 0,8                             | 95                 |
| оплата стоимости питания                                    | -                               | -                  |
| Расходы на жилье                                            | -                               | -                  |
| Расходы на социальную защиту, всего                         | 31,3                            | 3 585              |
| в том числе обязательные отчисления                         | 24,9                            | 2 855              |
| Расходы на профессиональное обучение                        | 0,4                             | 41                 |
| Расходы на культурно-бытовое обслуживание                   | 1,5                             | 177                |
| Прочие расходы                                              | 1,9                             | 212                |

Таблица 28

## Затраты на замещение работника

(почасовая ставка оплаты- 10,9 долл.)

| Элементы затрат                                                          | Допущения                                                                      | Затраты, долл. |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1                                                                        | 2                                                                              | 3              |
| <b>УВОЛЬНЕНИЕ</b>                                                        |                                                                                |                |
| 1. Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению | 5%-ное снижение в течение 3 мес: 4-дневное отсутствие                          | 632            |
| 2. Время, потерянное при обслуживании увольнения                         | 3 ч времени увольняющегося, 3 ч других (по средней часовой ставке - 9,6 долл.) | 60             |
| 3. Время на собеседование интервьюеров                                   | 30 мин руководителя. отдела (21,65 долл. в час), 30 мин специалиста            | 16             |
| 4. Время на собеседование увольняющегося                                 | 1ч                                                                             | 11             |
| 5. Резюмирование собеседования                                           | 30 мин руководителя отдела, 30 мин секретаря, 30 мин специалиста               | 20             |
| 6. Документальное оформление                                             | 30 мин конторского персонала (по средней ставке 9,6 долл. в час)               | 5              |
| 7. Снижение трудовой напряженности среди коллег                          | 5%-ное снижение производительности труда 9 человек в течение 1-й недели        | 196            |
| Итого:                                                                   |                                                                                | 942            |
| <b>ВАКАНТНАЯ ДОЛЖНОСТЬ (3 недели)</b>                                    |                                                                                |                |

|                                                                                                        |                                                                                                                                             |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Снижение объемов производства                                                                       | Еженедельные потери.<br>эквивалентны 16 ч                                                                                                   | 524   |
| 2. Выплата сверхурочных                                                                                | 1/3 работы выполнялась<br>работниками с нормируемым<br>рабочим днем (по 14,4 долл. в час),<br>остальные <sup>2</sup> /3 работы - без оплаты | 576   |
| Итого                                                                                                  |                                                                                                                                             | 1100  |
| НАЕМ НОВОГО РАБОТНИКА                                                                                  |                                                                                                                                             |       |
| 1. Подача объявления                                                                                   | Одно в местной газете                                                                                                                       | 110   |
| 2. Брошюры (для ознакомления с организацией)                                                           | Комплект                                                                                                                                    | 5     |
| 3. Комиссионное вознаграждение фирме по подбору персонала                                              | 22% годового оклада одного<br>работника (за каждых 5 нанятых)                                                                               | 998   |
| 4. Проверка рекомендаций                                                                               | 45 мин                                                                                                                                      | 7     |
| 5. Собеседование                                                                                       | 12 ч 45 мин по средней ставке, 45<br>мин по ставке руководителя                                                                             | 135   |
| 6. Оформление личного дела                                                                             | 3ч ..                                                                                                                                       | 29    |
| 7. Оформление документации с использованием ЭВМ<br>(внесение в платежную ведомость и другие документы) | 15 мин                                                                                                                                      | 2     |
| 8. Расходы отдела человеческих ресурсов                                                                | 17ч                                                                                                                                         | 163 . |
| Итого:                                                                                                 |                                                                                                                                             | 1449  |
| ОБУЧЕНИЕ                                                                                               |                                                                                                                                             |       |
| 1. Формальное обучение                                                                                 | 15 ч семинар с 5-ю слушателями по<br>ставке 10 долл. в час, 15 ч<br>работника                                                               | 315   |
| 2. Обучение на рабочем месте                                                                           | 20 ч руководителя, 20 ч<br>помощника, 20 ч коллег                                                                                           | 869   |

|                                          |                                                                                  |      |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3. Более низкая производительность труда | 80% от нормативной в течение 2 мес                                               | 756  |
| 4. Исправление допущенных ошибок         | 20 ч - исправление финансовых документов, 4 ч машинного времени (90 долл. в час) | 578  |
| Итого:                                   |                                                                                  | 2517 |
| Всего:                                   |                                                                                  | 6008 |



## Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

*Единовременные затраты* на совершенствование управления персоналом ( $K_y$ ) включают составляющие:

$K_{y1}$  — предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{y4}$  — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} \quad (3)$$

*Предпроизводственные затраты* ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \cdot M_i) \cdot K_d \cdot K_c + Z_p, \quad (4)$$

где  $Z_i$  - месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  — количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

$n$  — количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_d$  - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_c$  — коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_p$  — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Предпроизводственные затраты можно рассчитать отдельно для

каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического обоснования, разработка задания на оргпроектирование, разработка организационного общего проекта, разработка организационного рабочего проекта, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом представлена в табл. 29.

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ( $K_{y2}$ ), определяются по формуле

$$K_{y2} = K_{т.с.у.} + K_{т.м.н.} + K_{и} + K_{с.р.з.} + K_{п.к.} + K_{о.с.} - K_{в} \quad (5)$$

где  $K_{т.с.у.}$  — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{т.м.н.}$  — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10% стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов);

$K_{и}$  - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

Таблица 29

Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом

| Этап разработки оргпроекта        | Удельный вес затрат, % к итогу |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Технико-экономическое обоснование | 10                             |
| Задание на оргпроектирование      | 15                             |
| Организационный общий проект      | 20                             |
| Организационный рабочий проект    | 30                             |
| Внедрение                         | 25                             |
| Весь оргпроект                    | 100                            |

Таблица 30

Значение коэффициента а, при различных нормах дисконта

| Норма<br>дискон<br>та Е, % | Год (t)  |          |          |          |          |          |          |          |           |          |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
|                            | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9         | 10       |
| 5                          | 0,952381 | 0,907029 | 0,863838 | 0,822702 | 0,783526 | 0,746215 | 0,710681 | 0,676839 | 0,644609  | 0,613913 |
| 6                          | 0,943396 | 0,857339 | 0,793832 | 0,735030 | 0,680583 | 0,630170 | 0,583490 | 0,540269 | 0,500249  | 0,463193 |
| 8                          | 0,925926 | 0,857339 | 0,793832 | 0,735030 | 0,680583 | 0,630170 | 0,583490 | 0,540269 | 0,500249  | 0,463193 |
| 10                         | 0,909091 | 0,826446 | 0,751315 | 0,683013 | 0,620921 | 0,564474 | 0,513158 | 0,466507 | 0,424098  | 0,385543 |
| 12                         | 0,892857 | 0,797194 | 0,711780 | 0,635518 | 0,567427 | 0,506631 | 0,452349 | 0,403883 | 0,360610  | 0,321973 |
| 15                         | 0,862069 | 0,756144 | 0,657516 | 0,51753  | 0,497177 | 0,432328 | 0,375937 | 0,326902 | 0,284262  | 0,247185 |
| 18                         | 0,847458 | 0,718184 | 0,608631 | 0,515789 | 0,437109 | 0,373925 | 0,313925 | 0,266038 | 0,225456  | 0,226684 |
| 20                         | 0,833333 | 0,69444  | 0,578704 | 0,482253 | 0,401878 | 0,334898 | 0,279082 | 0,232468 | 0,193807  | 0,161506 |
| 24                         | 0,806152 | 0,650364 | 0,524487 | 0,422974 | 0,341108 | 0,275087 | 0,221844 | 0,178907 | 0,1444280 | 0,116354 |
| 28                         | 0,781250 | 0,610352 | 0,476837 | 0,372529 | 0,291038 | 0,227374 | 0,177636 | 0,138778 | 0,108420  | 0,084738 |
| 30                         | 0,769231 | 0,591716 | 0,155166 | 0,350128 | 0,269329 | 0,207176 | 0,159366 | 0,122589 | 0,094300  | 0,072538 |
| 34                         | 0,746269 | 0,556917 | 0,415610 | 0,310156 | 0,231460 | 0,172731 | 0,128904 | 0,096197 | 0,071789  | 0,053572 |
| 40                         | 0,714286 | 0,510204 | 0,364431 | 0,260308 | 0,185934 | 0,138100 | 0,094865 | 0,067760 | 0,048400  | 0,034572 |
| 50                         | 0,666667 | 0,444444 | 0,296296 | 0,197531 | 0,131687 | 0,087791 | 0,058528 | 0,039018 | 0,026012  | 0,017342 |
| 80                         | 0,555556 | 0,308642 | 0,171468 | 0,095260 | 0,052922 | 0,029401 | 0,016344 | 0,009074 | 0,005041  | 0,002801 |
| 100                        | 0,5      | 0,25     | 0,125    | 0,0625   | 0,03125  | 0,015625 | 0,00783  | 0,003906 | 0,001953  | 0,000977 |
| 130                        | 0,434783 | 0,189036 | 0,082190 | 0,035735 | 0,015537 | 0,006755 | 0,002937 | 0,001277 | 0,000555  | 0,000241 |
| 160                        | 0,384615 | 0,147296 | 0,056896 | 0,021883 | 0,008417 | 0,003237 | 0,001245 | 0,000479 | 0,000184  | 0,000071 |
| 200                        | 0,333333 | 0,111111 | 0,037030 | 0,012346 | 0,004115 | 0,001372 | 0,000457 | 0,000152 | 0,000051  | 0,000017 |

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

**Экономические результаты совершенствования системы и  
технологии управления персоналом организации**

| Область формирования (система управления и<br>производственная система организации) |                                                | Экономические<br>результаты                                                                                                                                                                                                                                                | Показатели |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1                                                                                   |                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3          |
| <b>1. ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ<br/>ОРГАНИЗАЦИИ</b>                               |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |
| 1.1. Функции управления                                                             | Снижение затрат<br>на осуществление<br>функций | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество видов функций;</li> <li>• уровень дублирования функций, уровень регламентации функций;</li> <li>• затраты на осуществление функций управления;</li> <li>• уровень качества осуществления функций управления</li> </ul> |            |

|                                           |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2. Организационная структура управления | Совершенствован<br>ие<br>организационной<br>структуры<br>управления,<br>повышение<br>согласованности<br>работы<br>функциональных<br>подразделений | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления;</li> <li>• степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости;</li> <li>• затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления</li> </ul> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3. Кадры управления                | Повышение производительности труда служащих, сокращение численности управленческих работников, повышение культуры управления; повышение профессионального мастерства | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность управленческих кадров; удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;</li> <li>• профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;</li> <li>• уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами;</li> <li>• уровень использования персонала, уровень состояния трудовой дисциплины,</li> </ul> |
| 1.4. Технические средства управления | Улучшение использования ЭВМ, улучшение использования оргтехники                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств;</li> <li>• удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ; .</li> <li>• уровень механизации и автоматизации управленческих процессов;</li> <li>• удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов</li> </ul>                                                                                                                                             |

|                 |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5. Информация | Снижение трудоемкости обработки информации, удешевление разработки документации, уменьшение ошибок в документации | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем и вид информации, уровень информационного обеспечения;</li> <li>• качество информации;</li> <li>• количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления;</li> <li>• затраты на создание, передачу и обработку информации, уровень использования информации и документов</li> </ul> |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                    |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.6. Методы организации управления | Снижение затрат на оргпроектирование, повышение роли экономических методов управления | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией;</li> <li>• уровень системы стимулирования и оплаты труда;</li> <li>• уровень социально-психологической обстановки;</li> <li>• уровень организации и нормирования труда, наличие распорядка рабочего дня руководителей;</li> <li>• уровень правового обеспечения;</li> <li>• соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления</li> </ul> |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                            |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.7. Технология управления | Снижение трудоемкости осуществления процедур (операций), снижение стоимости разработки технологических процессов управления, повышение уровня регламентации труда | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла;</li> <li>• удельный вес процедур и операции творческого и рутинного характера;</li> <li>• уровень регламентации процессов управления;</li> <li>• уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации;</li> <li>• уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;</li> <li>• затраты на выполнение процессов процедур и операций</li> </ul> |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.8. Решения                                     | Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество принимаемых решений;</li> <li>• своевременность принятия решений;</li> <li>• уровень регламентации решений;</li> <li>• степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений;</li> <li>• затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений</li> </ul> |
| 2. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.1. Производственные функции                    | Сокращение потерь рабочего времени, сокращение времени на сверхурочные работы         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество производственных функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду;</li> <li>• затраты на осуществление производственных функций;</li> <li>• длительность и качество осуществления производственных функций</li> </ul>                                                                                                           |

|                                            |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2 Организационная структура производства | Совершенствование<br>организационной<br>структуры<br>производства,<br>повышение<br>ритмичности<br>работы<br>производственны<br>х подразделений | <div>Состав</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• производственных подразделений организации;</li> <li>• территориальное расположение подразделений организации;</li> <li>• Внутрипроизводственные связи звеньев производственной структуры;</li> <li>• распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;</li> <li>• длительность производственного цикла</li> </ul> |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.3 Кадры производства | Высвобождение рабочих, улучшение использования рабочих кадров, повышение производительности труда рабочих, повышение культуры производства, повышение уровня квалификации, повышение уровня трудовой дисциплины, снижение текучести кадров, улучшение качества трудовых норм | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав и структура кадров производства, численность по категориям работающих, обеспеченность кадров по составу;</li> <li>• образовательный уровень, уровень текучести;</li> <li>• эффективность использования трудовых ресурсов;</li> <li>• социальная структура трудового коллектива;</li> <li>• уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы;</li> <li>• уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда;</li> <li>• уровень организации труда</li> </ul> |
| 2.4 Средства труда     | Улучшение использования машин, оборудования, транспортных средств и производственных площадей; повышение уровня механизации и автоматизации производства                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура основных производственных фондов; состав и структура оборудования по стоимости и видам, показателям использования основных фондов;</li> <li>• степень прогрессивности оборудования;</li> <li>• уровень механизации и автоматизации, фондовооруженность</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.5 Предметы труда                   | Снижение сверхнормативных запасов материальных ресурсов, улучшение использования материальных ресурсов, снижение затрат на хранение материальных ценностей, ускорение оборачиваемости оборотных средств, улучшение качества материальных норм | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем и номенклатура материальных ресурсов;</li> <li>• размеры производственных запасов;</li> <li>• коэффициент оборачиваемости оборонных средств;</li> <li>• степень прогрессивности применяемых материалов;</li> <li>• материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда;</li> <li>• уровень организации снабжения материальными ресурсами;</li> <li>• эффективность использования материальных ресурсов</li> </ul> |
| 2.6. Методы организации производства | Сокращение длительности производственного цикла                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень предметной, технологической и подетальной специализации;</li> <li>• уровень концентрации и кооперирования производства продукции;</li> <li>• научно-технический уровень производства;</li> <li>• эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства</li> </ul>                                                                                                                                   |

|                              |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.7. Технология производства | Повышение уровня прогрессивности применяемой технологии, уменьшение удельного веса ручного труда в технологических процессах                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности;</li> <li>• удельный вес ручного труда, уровень применения типовых технологических процессов;</li> <li>• качество и затраты на осуществление технологических процессов, длительность протекания техпроцессов</li> </ul>                                                                     |
| 2.8. Продукция               | Повышение качества продукции и услуг, рост объема производства продукции и услуг, снижение трудоемкости изготовления продукции, снижение материалоемкости и продукции | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем НИОКР и услуг;</li> <li>• уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг;</li> <li>• степень сложности продукции;</li> <li>• удельный вес новых видов продукции; динамика роста объемов производства и НИОКР;</li> <li>• себестоимость и цена выпускаемой продукции, прибыль и рентабельность</li> </ul> |

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на

работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала:*

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

*Подсистема найма и учета персонала:*

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

*Подсистема условий труда:*

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда;
- уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

*Подсистема трудовых отношений:*

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

*Подсистема развития персонала:*

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;

- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;

- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;

- овладение социокультурными нормами организации.

*Подсистема мотивации и стимулирования персонала:*

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства-причастности работника к делам организации;

- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

*Подсистема социального развития:*

- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;

- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

- улучшение условий быта работников.

*Подсистема развития оргструктур управления:*

- развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;

- обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;

- четкое определение прав и обязанностей работников.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:*

- соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

- повышение обоснованности кадровых решений;

- обеспечение правовой защиты работающих.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:*

- обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации;

- обеспечение подразделений и должностных лиц персональными ЭВМ и оргтехникой.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для



персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы.

С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом возможны следующие подходы:

- экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

- рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;-

- вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

