

БАКАЛАВР

ВЫСШАЯ ШКОЛА



С.А. Шапаро, О.В. Шапарова



ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Экспресс-курс

- Управление трудовыми отношениями
- Основы кадрового менеджмента
- Технологии развития персонала
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
- Управление персоналом в кризисных условиях
- Практические задания

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ГОССТАНДАРТ
ГОСТ 30013-2013

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

С.А.Шапиро, О.В.Шатаева

ВВЕДЕНИЕ

Целью настоящего учебного пособия является предоставление студентам - будущим менеджерам - самых необходимых, по мнению авторов, знаний и навыков для управления персоналом современных организаций. Данный учебный курс называется экспресс-курсом, потому что в нем выделены наиболее насущные вопросы, связанные с управлением человеческим потенциалом. Это проблемы, связанные с набором персонала, его адаптацией на рабочем месте, вопросы обучения и повышения квалификации, развития трудового потенциала, регулирования трудовых отношений на базе действующего трудового законодательства. Это вопросы, связанные с приемом на работу, оформлением трудовых отношений, увольнением персонала, проблемы мотивации труда и вознаграждения работников за труд, а также различные методы оценки эффективности управления персоналом, так как эта важная составная часть современного менеджмента должна быть в первую очередь нацелена на решение основных задач, стоящих перед предприятием (организацией, фирмой).

В настоящее время написано и издано большое количество серьезных фундаментальных книг по управлению персоналом, в том числе и учебников, авторами которых являются крупные отечественные и зарубежные ученые и специалисты в этой области менеджмента. В этих книгах широко освещены теоретические и практические вопросы такого важного процесса, как работа с персоналом. Данное пособие не ставит своей целью таких глобальных задач.

Авторы - зав. кафедрой управления Института международных государственно-гуманитарных связей, к. э. н., доцент С.А. Шапиро и к. и. н., доцент РХТУ им. Д.И. Менделеева О.В. Шатаева - на основе своего опыта работы в государственной и коммерческой структурах, а также преподавательской деятельности в Российской Академии предпринимательства и Российском химико-технологическом университете предприняли попытку структурировать основные моменты в области управления персоналом, которые важно понимать каждому потенциальному менеджеру.

Особенно полезным, по мнению авторов, данное учебное пособие может быть для студентов очно-заочной и заочной формы обучения, совмещающих трудовую деятельность с процессом получения высшего образования. В то же время оно интересно и студентам очной формы обучения, так как содержит в себе интересные практические материалы в области управления персоналом.

Учебное пособие основывается на широком спектре отечественных и зарубежных источников, которые авторы рекомендуют своим читателям для получения фундаментальных знаний в области управления персоналом. В основу учебного пособия положены элементы лекционных курсов, читаемых авторами по дисциплинам: "Основы управления персоналом", "Мотивация трудовой деятельности", "Экономическая теория", а также авторские наработки, полученные в период проведения исследований по диагностике персонала организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности.

Предмет "Управление персоналом" опирается на знания, полученные студентами в ходе изучения таких дисциплин, как "Основы менеджмента", "Теория организации", "Организационное поведение", "Экономическая теория", "Микроэкономика", "Правоведение", а также ряда других факультативных дисциплин.

Пособие снабжено контрольными вопросами по каждой главе, практическими заданиями и тестами, позволяющими студентам проверить степень усвоения полученных знаний. В нем также содержатся тесты, позволяющие в игровой форме усвоить некоторые психологические характеристики индивидов, являющихся объектом управления персоналом. В конце пособия приведены темы курсовых и дипломных работ по дисциплине "Управление персоналом", а также перечень экзаменационных вопросов. Приведенный словарь терминов позволит запомнить основные понятия и определения, входящие в состав курса, и является своеобразным помощником в подготовке к экзамену.

Авторы благодарят д. э. н., профессора В.А. Шахового, зав. кафедрой "Управление персоналом" РАП, к. ф. н., доцента А.З. Гусова, рецензента, проректора по учебной работе РАП, к. ф. н., профессора Ермакову Е.Е. и слушательницу Российской школы частного права, юриста И.Ю. Котенко за ценные замечания и рекомендации, учтенные при написании данной работы.

Авторы признательны своим студентам, которые в течение нескольких лет были первыми критиками позиций, лежащих в основе настоящего учебного пособия, и надеются, что оно послужит высоким целям, стоящим на современном этапе перед российской экономической наукой и системой экономического образования.

Москва, январь 2008 г.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Управление персоналом в современных условиях

Управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

Основной целью деятельности организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ является извлечение и максимизация прибыли (коммерческие организации). Для обеспечения этой цели руководители предприятий различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Такое положение вещей вызвано неправильным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

Смысл труда не может сводиться только лишь к материальной заинтересованности. В процессе осуществления рыночных преобразований девальвировались трудовые ценности, свойственные периоду советского времени. Труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Можно сказать, что в обществе существует кризис труда, так как труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации работников необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения личных материальных потребностей человека.

Если рассматривать результаты труда людей на предприятиях в нашей стране, то можно убедиться в том, что они весьма далеки от идеала. Это подтверждается анализом результатов более чем десятилетнего реформирования экономики России.

В области общественного производства произошел глубокий спад (по сравнению с 1990-м годом уровень производства продукции и услуг к началу 1999 г. сократился более чем в два раза), оказавший сильнейшее влияние не только на состояние национальной экономики, но и на разрушение традиционных ценностных ориентаций, интересов и ожиданий населения, работников.

Проведенная политика приватизации не только не решила своих долгосрочных целевых установок, прежде всего создания института эффективных собственников, существенного пополнения бюджета, обеспечения структурной перестройки реального сектора экономики, но и ухудшила экономическое положение в стране. За годы реформирования экономики России (с 1992 по 2001 г.) были приватизированы 90 947 предприятий, при этом доходы государства от приватизации составили 123,1 млрд руб. (в масштабе цен, действующих с 1 января 1998 г.) <1>. Приватизация также не стимулирует на современном этапе рост квалификации работников, развитие инициативы, проявление творческого начала в процессе работы. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - сделать их не столько собственниками средств производства, сколько собственниками своей собственной рабочей силы <2>.

<1> Российский статистический ежегодник 2002 г. Статистический сборник / Госкомстат России. - М., 2002. С. 171 - 177.

<2> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 483.

Рынок труда в сегодняшней России представлен тремя категориями предприятий-работодателей. Первая группа - это предприятия (организации) с участием иностранного капитала и непосредственно представительства иностранных компаний из наиболее развитых стран мира, а также банковская система. Вторая группа - это значительный пласт предприятий, относящихся к нереформированной постсоветской системе. Это предприятия-монополисты, относящиеся к государственной форме собственности, а также крупные негосударственные организации,

унаследовавшие политику управления персоналом, свойственную советскому времени. Третья группа - это так называемый дикий бизнес, включающий в себя предпринимателей без образования юридического лица, и малые предприятия, осуществляющие свою деятельность в основном в сфере торговли и услуг населению. Данная группа организаций еще не "доросла" до цивилизованных форм управления персоналом, принятых в развитых странах мира.

В организациях первой группы политика управления персоналом строится на традициях, принятых в зарубежном менеджменте, и выражается в формах высокой оплаты труда, значительных льготах, предоставляемых работникам в виде компенсационных выплат.

Предприятия второй группы нуждаются в серьезном реформировании используемых методов управления персоналом, если они стремятся к достижению высоких результатов в своей сфере деятельности.

Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством как на макро-, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной частью управленческого процесса существенно расширились и углубились.

В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, обуславливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.

Поэтому стратегия управления персоналом предприятий должна быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом в социально-экономических системах, какими и являются современные организации.

Предметом данного учебного курса является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения ее эффективного функционирования и удовлетворения потребностей работников, близких интересам трудового коллектива в целом.

Общая задача курса состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления предприятием (организацией, фирмой) в современных условиях.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, человеческими ресурсами, кадровая политика и др., но все они относятся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в организации.

Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры).

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Прежде чем перейти к изучению конкретных позиций в управлении, необходимо разобраться в теоретических предпосылках этого сложного процесса, а также изучить передовой опыт управления персоналом в развитых зарубежных странах.

1.2. Основные подходы к управлению персоналом

Во второй половине XX столетия понятие "управление персоналом" в различных странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Классический подход - это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими "школу научного управления". Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадрами) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке исходя из задач организации производства.

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие. Все эти понятия вносят некоторую сумятицу в понятие кадрового менеджмента, хотя по своей сути все они представляют специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников, т.е. персонал организации. Термины "кадры" и "персонал", встречающиеся в тексте, являются синонимами, несмотря на различия в разделении труда.

В чем же разница между различными концепциями?

Она заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

Концепция "человеческих ресурсов", получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал - это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие "управление человеческими ресурсами" в США вытеснило из обихода термины "кадры", "персонал", "управление кадрами", "управление персоналом".

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевские премии в области экономики соответственно в 1979 и 1992 гг. за разработку теории человеческого капитала.

"Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации" <1>.

<1> Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000. С. 106.

Накопление человеческого капитала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеют место понятия "инвестиции в человеческий капитал", которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, и "альтернативные издержки". Например, человек, получивший среднее образование, может продолжить его в высшей школе, неся определенные издержки, например неполученный доход за годы учебы или

плата за обучение, вносимая им. А человек, начавший сразу работать или ставший индивидуальным предпринимателем (торговля, частный извоз), будет в течение длительного времени иметь финансовые преимущества по сравнению со студентом и удовлетворять свои потребности. Однако впоследствии экономическая эффективность от инвестиций в человеческий капитал у студента станет намного выше, так как позволит ему не только получать высокие заработки, но и продвигаться по служебной лестнице, самоутверждаться в долгосрочной перспективе, и мотивация его труда будет гораздо выше, чем у человека, оставшегося на прежнем уровне.

Таким образом, гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач, имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь, функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, от степени удовлетворения его мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций.

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работников к активному труду, являются:

- признание профессиональных и деловых качеств работника;
- уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений;
- возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности.

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

В настоящее время трудно выбрать, какой подход более эффективен, это зависит от множества объективных и субъективных факторов и условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

1.3. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом

Несмотря на использование одних и тех же теоретических концепций в управлении персоналом, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к нему в России и за рубежом значительно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении персоналом и мотивацией труда достигнуты на японских и американских фирмах. Поэтому следует проанализировать методы управления персоналом каждой из этих стран, являющихся для других государств своеобразным эталоном развития менеджмента.

Главная причина успеха японской системы менеджмента - умение работать с людьми. В самом упрощенном виде применяемые японские методы управления персоналом и подходы к мотивации труда можно представить как совокупность систем "пожизненного" трудоустройства, должностной субординации и единства интересов всех субъектов предприятия (работников, руководства и внутрифирменных профсоюзов).

Японская модель управления персоналом основывается на философии "Мы все одна семья", поэтому самая важная задача японских менеджеров установить такие отношения с рабочими, которые показывали бы, что и рабочие, и менеджеры - одна семья. Отсутствуют привилегии в зависимости от ранга работника (например, пользование отдельными столовыми). Менеджеры фирмы "Сони Корпорейшн" одеты в такие же синие куртки без отличий, как и рабочие. В период экономических спадов в первую очередь снижают зарплату управленческому персоналу. Все это дает большой экономический и нравственный эффект, так как рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией. Опросы работников этой всемирно известной фирмы показывают, что 75 - 85% опрошенных работников считают себя одной командой, усиленные совместные действия которой принесут пользу всем ее членам <1>. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

<1> История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997.

Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы управления, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду.

В итоге большинство японских работников, приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в фирме. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Ее созданию служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания на фирме. Такая политика соответствует демократическому стилю руководства персоналом.

Во-первых, это адаптация. Вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников.

Во-вторых, продвижение по службе. В японских фирмах постоянно осуществляется иерархический рост персонала, в результате которого работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры.

В-третьих, социально-психологический климат, царящий на фирмах. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т.д.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются мотивационными ресурсами. Примером может служить политика "Нэнко дзержу" - регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставление жилья за счет фирмы - домов, построенных по одинаковому образцу.

Еще одним из направлений японского менеджмента персонала является создание патерналистского отношения компании к своим служащим, а также членам их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем.

Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей фирмы.

Особенностью японского опыта управления персоналом является то обстоятельство, что практика "пожизненного трудоустройства" была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии со сроком службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. Система пожизненного найма не оформлена документально в форме контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. С другой стороны, с точки зрения руководителей такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки на протяжении всего послевоенного периода. При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Для обеспечения деятельности системы пожизненного найма в условиях цикличности национальной экономики компании проводят следующие мероприятия <1>:

1) вводится институт "временных работников", занятых неполный рабочий день, при этом меняется не уровень занятости, а уровень заработной платы;

2) система гибкой заработной платы на внутрифирменном рынке со своим спросом и предложением, изолированным от внешнего рынка рабочей силы. В условиях длительной депрессии при невозможности увольнения рабочие должны быть согласны к уменьшению заработной платы и другим ограничениям, иначе фирма просто обанкротится;

3) предельная диверсификация производства с целью сохранения занятости персонала компании в случае структурных экономических изменений;

4) перевод работников в компании-субконтракторы и другие компании;

5) поддержание загруженности предприятия путем регулирования объема заказов, отдаваемых фирмам подрядчикам. Крупные корпорации, уменьшая объем внешних заказов,

увеличивают собственное производство, поддерживая таким образом уровень загрузки собственного оборудования и персонала;

б) доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли идут не на увеличение выплат дивидендов держателям акций корпорации, а накапливаются внутри компании для создания барьеров на пути будущих спадов производства.

<1> Пронкин В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М.: Наука, 1989. С. 73.

В настоящее время система пожизненного найма сохраняется только в крупных корпорациях, так как становится экономически все более нерентабельной. Но все же на сегодняшний день основным фактором мотивации труда в Японии является именно она, потому что ее преимущества очевидны - стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и предприятию, а всему японскому обществу в целом. Низкий уровень безработицы - основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране. Компания накапливает богатый "человеческий капитал", администрации легче управлять им с точки зрения укрепления производственных отношений.

Основу системы управления персоналом в США составляет принцип индивидуализма, в отличие от японского коллективизма. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации. Главным стимулом для американских работников является фактор экономического стимулирования. В кризисных ситуациях американские менеджеры стараются уволить часть персонала, чтобы уменьшить расходы своей организации и сделать ее более конкурентоспособной. Американские работники, согласно контракту о приеме на работу, ориентированы только на выполнение своих функциональных обязанностей, например: американский мастер никогда не станет выполнять работу по уборке цеха, даже если он свободен от работы, так как он нацелен на строгое выполнение своих прямых обязанностей, а не на работу ради блага фирмы, как японский работник.

Американские работники меняют место работы один раз в несколько лет, переходя в фирмы, где им предлагается более высокая зарплата или лучшие условия труда. Это объясняется тем, что в США традиционно успешной считается только вертикальная карьера, т.е. когда работника повышают в должности в структуре его организации, ротация кадров не приветствуется. Обычной практикой является отправка на пенсию работников, проработавших в компании более 25 лет, даже если они еще не достигли пенсионного возраста. Таким образом, руководство компаний стремится создать условия для служебного роста молодых специалистов и удержать их в своей организации.

Одним из постулатов американской концепции управления персоналом (теории человеческих ресурсов) является приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов.

При этом, с одной стороны, применение "человеческих ресурсов" характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет "ценностный" аспект использования человеческих ресурсов.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о трудовом потенциале фирмы как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, "человеческие ресурсы", являющиеся основой американского подхода к мотивации персонала, уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Прагматическая концепция управления человеческими ресурсами требует, чтобы подход к каждому работнику определялся экономическими критериями: полные затраты, "вложенные в работника" за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном уровне, но и на всех уровнях управления. Например, на заводах фирмы "General Motors" отменена должность мастера, и его функции переданы рабочей группе, работающей по бригадной форме организации труда. Рабочие сами решают производственные проблемы и могут сами принять решение об остановке конвейера для устранения дефектов. Такие изменения приводят к повышению у работников мотивационных потребностей высшего порядка в самоуважении и самовыражении.

Обучение персонала рассматривается в рамках мотивационного управления человеческими ресурсами как средство повышения индивидуальной трудовой отдачи. В настоящее время в методах, применяемых для управления трудовыми ресурсами в США, действуют одновременно две стратегии. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного

производства работниками высокой квалификации и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести персонала и закреплении работников за фирмой.

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования корпораций, обусловленными, в свою очередь, действующим механизмом государственно-монополистического регулирования.

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом, основанная на повышении мотивации труда <1>

N	Японская модель	Американская модель
1	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
2	Оценка управления мотивацией по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления мотивацией по индивидуальному результату
3	Личные неформальные отношения руководителя с подчиненными	Формальные отношения руководителя с подчиненными
4	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
5	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
6	Долгосрочная занятость работников в фирме	Краткосрочный найм на работу

<1> История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. - М.: ИНФРА-М, 1997. С. 240.

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель управления персоналом, основанную на мотивации трудового потенциала, не просто копируя модель той или иной страны, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия - страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Исходными условиями культуры труда в России можно считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах научной организации труда, была создана советскими учеными А.К. Гастевым, А.Ф. Журавским и другими. Модель вобрала в себя методы "школы научного управления" Ф.У. Тейлора и другие достижения зарубежного менеджмента.

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, т.е. технократического подхода к кадрам. Это выражалось в том, что оплата труда в советское время носила уравнилительный характер и осуществлялась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников. Однако, несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х годов, когда в России стали осуществляться экономические преобразования.

Отмеченные выше факторы мотивации, свойственные гуманистическому подходу, такие как самоуважение и самовыражение, не имели большого значения, т.к. при полном огосударствлении экономики творческая инициатива и самостоятельность в принятии решений, являющиеся краеугольными камнями этих человеческих потребностей, имели крайне малое значение. Основной потребностью людей, которая удовлетворялась практически полностью, была потребность в безопасности и защищенности. Работники были уверены в том, что у них всегда

будет работа, т.к. Конституция и КЗоТ гарантировали право на труд, однако в то же время такая уверенность людей в отсутствии безработицы не способствовала интенсивному труду. Работники имели полную гарантию пенсионного обеспечения и гарантии социального характера, отпуск, оплату временной нетрудоспособности, значительные социальные льготы. Обучение за счет предприятий также имело место. Предприятия направляли своих работников на различные курсы повышения квалификации и на учебу в институты, выплачивая стипендии за весь период обучения. Средства на эти цели направлялись из специальных фондов развития и потребления предприятия, т.к. прибыль полностью отдавалась государству и вкладывать ее в различные инвестиции, в том числе и в "человеческий капитал", не было возможности.

Социальные потребности (коллективизм) удовлетворялись на довольно высоком уровне, однако это осуществлялось не по инициативе и желаниям работников, а организовывалось сверху. Комсомольские, партийные и профсоюзные организации на местах проводили различные собрания, на которых присутствовали все члены трудового коллектива. На повестке дня стояли разные вопросы - как общественно-политического характера, так и внутрипроизводственные проблемы. Ответы на вопросы были заранее известны. Тем не менее такая деятельность имитировала участие работников в руководстве предприятием и способствовала повышению самоуважения.

Среди других социальных мероприятий имели место коммунистические субботники, еженедельные политинформации, помощь подшефным колхозам и совхозам в уборке урожая, походы на овощные базы с отрывом от производства, участие в народных дружинах, патрулировавших вместе с милицией темные дворы и улицы, первомайские и ноябрьские демонстрации и некоторые другие. Несмотря на государственную направленность этих мероприятий, они тем не менее действительно сплачивали работников в единый трудовой коллектив, имели место дружеские и товарищеские отношения между коллегами по работе.

Активных участников трудового процесса и общественной деятельности руководство выделяло, отмечало моральными поощрениями - почетными грамотами, знаками отличия, представляло к награждению орденами и медалями. Фотографии "ударников" вывешивались на Доску почета, чтобы работники коллектива знали в лицо своих "героев". К награждению почетной грамотой или фотографией на Доске почета прилагалось денежное поощрение, непосредственно материально стимулирующее работника. Таким образом, основными удовлетворявшимися потребностями сотрудников в советское время были потребности в безопасности и защищенности, социальные потребности и частично потребности в самоуважении.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменения в системе человеческих ценностей. Интересны результаты опроса современных работников российских предприятий, проведенного в конце 2001 г.

В исследованиях Т. Хлоповой <1> изучалась мотивация работников, принадлежащих к разным социальным группам рабочих.

<1> Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. 2002. N 1. С. 40.

Мотивация труда в зависимости от принадлежности
к определенной группе рабочих
в ОАО "Ангарская нефтехимическая компания"

N	Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
1	Повышение размера заработной платы	Рабочие-ремонтники 25 - 30 лет, стаж работы на предприятии 3 - 4 года
2	Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие-технологи, мужчины 25 - 29 и 40 - 49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
3	Отсутствие угрозы сокращения	Рабочие-технологи, женщины 40 - 49 лет и более, стаж работы на предприятии 3 - 4 года
4	Усиление связи заработной платы с результатами работы	Рабочие-технологи, мужчины 25 - 39 лет, стаж работы на предприятии 10 - 15 лет
5	Получение более интересной творческой работы	Лаборанты, контролеры, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
6	Улучшение условий труда	Рабочие-ремонтники, мужчины возраст до 25 - 29 лет, стаж работы 3 - 4 года
7	Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие-ремонтники, мужчины 25 - 29 лет, стаж работы 1 - 2 года и 10 - 15 лет
8	Улучшение организации труда	Рабочие-ремонтники, мужчины возраст 25 - 29 лет, стаж работы 3 - 4 года

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая ценности рыночной экономики (усиление связи заработка с результатами работы), характерна для мужчин 25 - 39-летнего возраста. Молодежь придает большее значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40 - 49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения; следовательно, основная мотивационная потребность этой группы - безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше, с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения.

Это не случайно, т.к. рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

Исследования, проведенные автором в течение 2001 - 2003 гг. на различных предприятиях г. Москвы, показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Эти последние особенно свойственны рабочим и служащим, начавшим свою трудовую деятельность при плановой экономике СССР.

У всех категорий респондентов сильны социальные привязанности сотрудников как к работе на своем предприятии (причастность), так и в отношениях с сослуживцами. Это свидетельствует о высоком корпоративном духе, царящем в организациях. Однако если на государственных предприятиях эта потребность имеет место более в силу многолетней привычки и чисто человеческих отношений, то на предприятиях других организационно-правовых форм ощущается причастность к общим целям фирмы и к самой фирме, так как от ее процветания зависит благополучие сотрудников.

Всем категориям работников свойственны мотивы самоуважения, что объясняется психологическими особенностями людей, ценящих свой труд, и в несколько меньшей степени мотивы самовыражения через труд всех своих способностей и достоинств.

Пример 1. Мотивация работников в одном из подразделений Московского метрополитена.

Структура мотивации труда в одном из подразделений Московского метрополитена

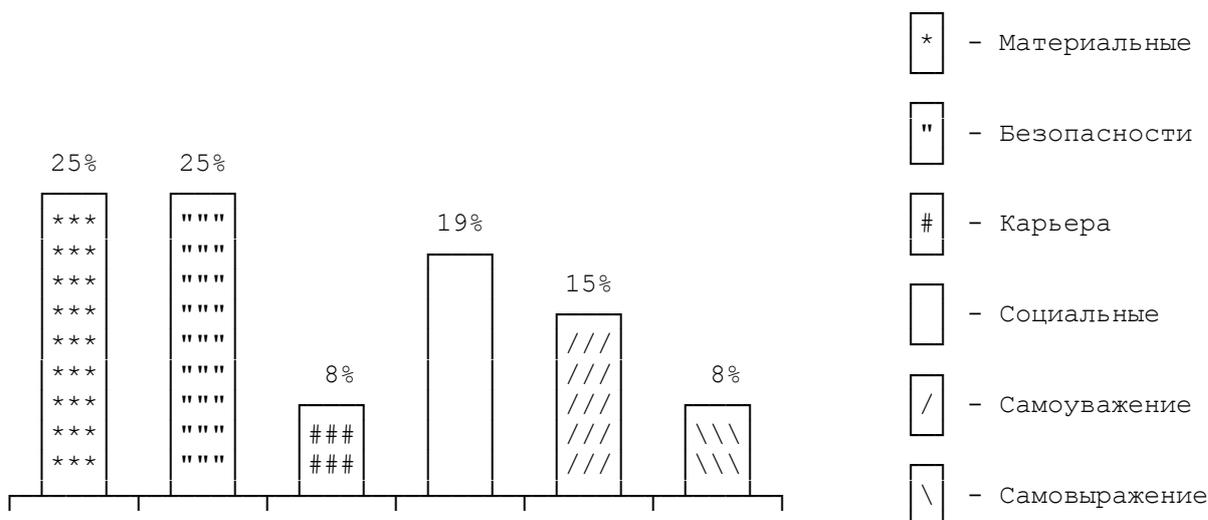


Рисунок 1.1

Пример 2. Мотивация труда в одном из московских банков.

Структура мотивации труда персонала в отделении банка

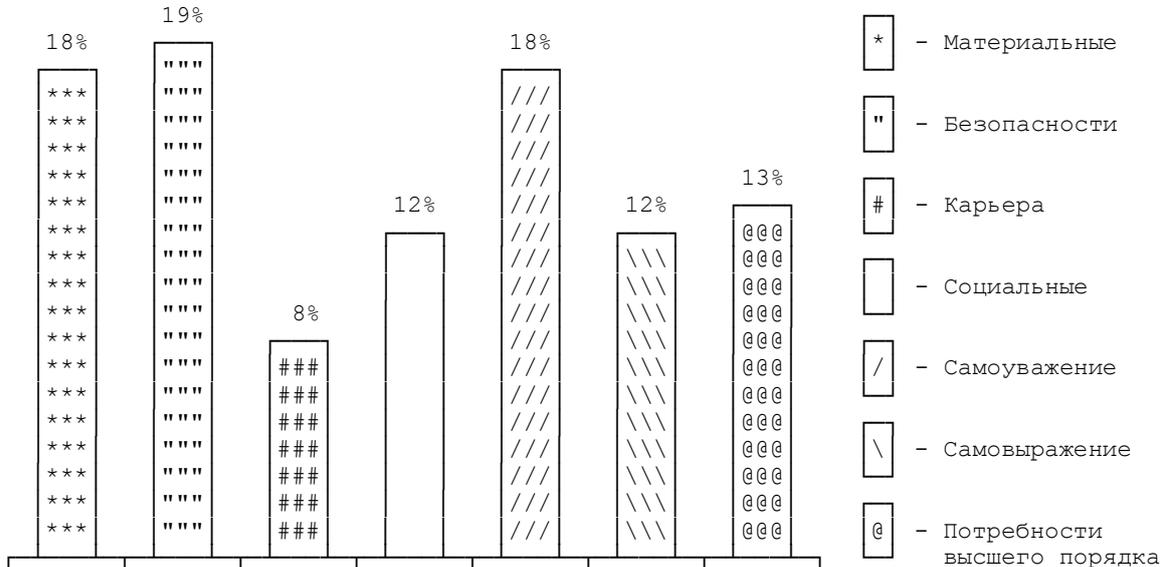


Рисунок 1.2

Наиболее важное значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности, чуть ниже уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого из опрошенных работников.

Наименьший процент сотрудников обладает потребностью сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство банка не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

Однако потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) превышают потребность в самовыражении, и следовательно, сотрудники банка - люди активные, знающие, что они хотят от

жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого конкретного работника в отдельности.

Современному российскому менеджеру в целях достижения эффективного управления персоналом фирмы следует использовать в своей деятельности три основных фактора:

во-первых - удовлетворение материальных потребностей, т.е. экономическое стимулирование;

во-вторых - положительные или негативные стимулы в зависимости от конкретной ситуации, связанной с мотивами безопасности, - сокращение штатов или, наоборот, удовлетворение потребности работников, уверенности в своей занятости на фирме;

в-третьих - социальная адаптация, удовлетворение социальных потребностей и потребностей в причастности, уважении и самовыражении.

1.4. Кадровая политика организации

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают.

Кадровая политика на предприятии тесно связана с производственной и управленческой политикой, проводимой руководством. Она реализуется через систему работы с персоналом, т.е. конкретные меры по организации кадровой политики. К таким мерам относятся:

- кадровое планирование;
- организация, подбор и расстановка работников;
- формирование кадрового резерва руководства;
- организация труда;
- оценка деловых и профессиональных качеств работников;
- мотивация и стимулирование работников;
- подготовка и повышение квалификации работников.

1.4.1. Типы кадровой политики

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но, как правило, они группируются по двум принципам.

Первый принцип свидетельствует об уровне осознанности руководством организации методов и правил, лежащих в основе политики управления персоналом и с помощью которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие на работу с кадрами. По данному принципу можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип показывает принципиальную ориентацию руководства на внутренние или внешние источники набора кадров и на степень открытости организации по отношению к внешней среде, окружающей организацию. Здесь выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики <1>.

<1> Текст приводится в соответствии с изданием: Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000. С. 128 - 132.

Пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. При осуществлении политики данного типа руководство организации стремится осуществлять контроль за факторами, свидетельствующими о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причинами их возникновения. Такими факторами являются: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по снижению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Недостатком такой политики является

недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Превентивная кадровая политика. Такая политика осуществляется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе, однако кадровая служба организации не имеет средств для влияния на негативную ситуацию. Основная проблема организаций, осуществляющих данный тип кадровой политики, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Активная кадровая политика проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Однако при этом активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую.

При проведении рациональной политики руководство организации владеет качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации и на среднесрочную, и долгосрочную перспективу и может влиять на создающуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения авантюристической политики администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с персоналом строится на так называемом внутреннем чутье руководства, т.е. в достаточной степени эмоциональном, но мало аргументированном образе действий, хотя часто оказываемом верным в конкретной ситуации. Проблемы осуществления политики такого вида возникают при влиянии макроэкономических факторов, на которые руководство данной компании повлиять не может, например масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне - как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах и тем самым приобретающие не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика свойственна организациям, ориентированным на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, т.е. удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, такие как Московский метрополитен, Российские железные дороги, Газпром и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

1.4.2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации

В современных российских условиях перехода к рыночной экономике при выборе типа кадровой политики в каждой организации должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия. К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства.

Все эти факторы требуют тесной взаимосвязи между задачами, стоящими перед кадровой политикой и стратегией организационного развития.

Кадровая политика характеризуется следующими положениями.

Во-первых, она должна быть гибкой, т.е. уметь приспосабливаться к меняющейся с течением времени экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время основным качеством выбранной кадровой политики должна быть стабильность. Стабильными должны быть такие моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например выбранная политика заработной платы.

Во-вторых, кадровая политика должна быть эффективной с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми издержками.

В-третьих, кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к различным социальным группам, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение социально-экономического эффекта в работе с персоналом, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации.

Ранее говорилось, что кадровая политика осуществляется через методы кадровой работы, но в то же время не следует забывать, что кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа - на оперативное решение текущих кадровых задач, что и олицетворяет взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития.

Наиболее заметно такая взаимосвязь проявляется при классификации стратегий деятельности организации.

Известно несколько типов стратегий, связанных с определенными стадиями организационного развития. Каждая организация переживает в своем развитии четыре стадии, характеризующие жизненный цикл организации. Это стадия формирования (создания) организации, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия кризиса. На каждом этапе характерна своя кадровая политика по отношению к работающему персоналу.

1. На стадии формирования или создания нового бизнеса основная цель, стоящая перед организацией, - это поиск необходимых ресурсов для производства продукции (работ, услуг), которая сможет достойно конкурировать на рынке с аналогичными товарами - заменителями и будет востребована потребителями. Понятно, что в самом начале формирования организация не всегда обеспечена необходимыми ресурсами, так как ограничена в финансовых средствах. С точки зрения формирования кадрового потенциала организация должна ставить те задачи, которые необходимо решать на данном этапе. В большинстве вновь создающихся организаций нет кадровой службы или даже менеджера по персоналу. Часто его функции по подбору необходимых кадров выполняют сами основатели нового дела. В рамках существующего бизнес-плана на данном этапе должны решаться следующие задачи:

- 1) необходимо спроектировать структуру организации;
- 2) рассчитать потребность в персонале с учетом его количественных и качественных характеристик;
- 3) проанализировать ситуацию на рынке труда в данной отрасли или регионе;
- 4) рассчитать затраты на набор и расстановку персонала, его обучение, стимулирование и оплату труда;

5) для формирования кадрового состава должны быть сформированы критерии отбора исходя из профессионально-квалификационных характеристик, социально-экономических и других показателей;

6) должна быть разработана стратегия кадровой политики, которая будет проводиться в организации, и сформирован план проводимых кадровых мероприятий;

7) необходимо сформировать критерии набора службы управления персоналом и ее организационную структуру.

На последний пункт наиболее часто во вновь формирующихся организациях обращается мало внимания, что впоследствии приводит к серьезным сбоям в работе.

Поэтому следует обратить внимание на то, какие же задачи должна решать служба управления персоналом:

- обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками, заинтересованными в достижении своих целей через успешную деятельность организации;
- проведение мотивационной политики таким образом, который позволил бы работникам удовлетворить свои материальные (через правильно организованную систему стимулирования) и моральные интересы, стремление к развитию работников как личности через самовыражение;
- организация хорошего социально-психологического климата в коллективе, что достигается через связь службы управления персоналом со всеми работниками с помощью индивидуального подхода к каждому;

- организация эффективного использования трудового потенциала работников путем проведения своевременной оценки результатов их труда и деловых качеств, проведения аттестаций, позволяющих формировать и отслеживать деловую карьеру работников, обучения, переподготовки и повышения квалификации;

- разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации.

Разумеется, что на первом этапе осуществление всех этих функций не представляется возможным и следует сосредоточиться в основном на обеспечении кадрового потенциала и ведении соответствующей кадровой документации.

2. На стадии интенсивного роста организация для удовлетворения активного спроса на свою продукцию создает новые подразделения, увеличивает число работников и меняет свою организационную структуру. В связи с этим основными задачами службы управления персоналом становятся привлечение и отбор в организацию новых сотрудников, причем наиболее подходящих с точки зрения их профессионализма и квалификации, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала. Для этого необходимо провести комплексную оценку поступающего персонала, ввести их в сформированный коллектив, грамотно провести мероприятия по адаптации новых работников. При этом необходимо оценивать и в случае необходимости корректировать организационную структуру управления, принципы управления и систему формирования управленческих команд.

В этом плане особенно важным является сохранение принципов организационной культуры, сформировавшейся в организации.

Организационная культура - упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации <1>. Она может быть зафиксирована в форме каких-либо документов или, что наиболее часто, просто отражается в сознании работников на основе сложившихся традиций.

<1> Смирнов Э.А. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2000. С. 210.

Именно поэтому ей может грозить опасность разрушения под влиянием новых сотрудников, работавших в других фирмах или отраслях. Задачей менеджера по работе с персоналом является отбор и оценка новых идей, привносимых извне, и включение наиболее ценных элементов новизны в существующую организационную культуру для ее сохранения в качестве связующего звена в отношениях между членами коллектива.

3. Стадия стабилизации является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, которая удовлетворяет потребностям рынка. Здесь имеется определенный набор клиентов, отработаны технологии производства и реализации продукции, но и здесь существует ряд подводных камней. Трудностями такого рода является удержание достигнутого уровня рентабельности и дальнейшее снижение затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, т.е. персонал. Необходимость таких мероприятий диктуется условиями жесткой конкуренции со стороны организаций-конкурентов. И здесь возникает противоречие между интересами персонала компании и целями, стоящими перед самой организацией, например, в области стимулирования труда работников. Этим и определяется кадровая политика компании на данном этапе.

Для снижения уровня затрат на персонал кадровой службе необходимо проанализировать деятельность всех подразделений компании, выявить причины возможных неэффективных затрат и организовать процесс работы с максимальной эффективностью. С помощью организации и рационализации труда можно повысить его интенсивность, а постепенно изменяя систему оплаты труда, и мотивировать работников. Например, переход от повременной системы оплаты труда с высокими ставками окладов к системе вознаграждений в виде процентов или бонусов позволит не только снизить финансовые затраты, но и создаст систему соревнования за лучшие показатели в труде между самими работниками, что соответствующим образом повысит мотивацию труда.

В этот же период следует перманентно с равной периодичностью проводить аттестацию персонала для оценки эффективности результатов труда каждого работника, а также аттестацию рабочих мест. Проведенные мероприятия позволят провести улучшения в системе оплаты труда, более эффективно распределять работу между сотрудниками с учетом их способностей и интересов.

Службы управления персоналом должны проводить мероприятия по планированию трудовой карьеры работников, организовать процессы обучения и переподготовки кадров, сформировать кадровый резерв руководства.

Но уже на стадии стабилизации менеджеры кадровой службы должны не только поддерживать функционирование организации в существующем объеме, но и готовиться к преодолению стадии кризиса и проведению антикризисной политики. Кризис в деятельности организации неизбежен, если она не будет диверсифицировать свою продукцию, искать новые рынки сбыта или новый товар, даже если это повлечет за собой изменение в направлении деятельности компании.

4. Стадия спада (кризиса). На этой стадии предприятие, выработавшее свой ресурс, вынуждено уменьшать объемы производства продукции, сокращать затраты на персонал и другие ресурсы до минимального уровня, сокращать организационную структуру. Часто кризисная ситуация сопровождается неплатежами со стороны партнеров, и организация приходит к банкротству.

Если организация не ликвидируется с полным увольнением персонала и прекращением деятельности, а пытается нормализовать свою деятельность, то здесь особенно важным становится направление работы с персоналом. В задачи кадровой службы на данном этапе входит диагностика кадрового потенциала предприятия, выявление лишних звеньев, от которых можно наименее безболезненно отказаться, разработка программ перевода наиболее ценных работников в действующие подразделения, переподготовка их с наименьшими финансовыми затратами, и главное направление деятельности - максимально возможное разрешение конфликтов между администрацией и персоналом, обостряющихся в данный период.

1.5. Система управления персоналом организации

Как уже отмечалось выше, система управления персоналом организации включает в себя службу управления персоналом, выполняющую определенный перечень задач, и линейных руководителей, в подчинение которых входят работники. При этом организационная структура фирмы называется линейно-штабной, где в состав штаба как раз и входят специалисты кадровой службы наряду с другими вспомогательными подразделениями, например бухгалтерией, юридическим отделом и т.п.

Линейно-штабная структура управления организацией

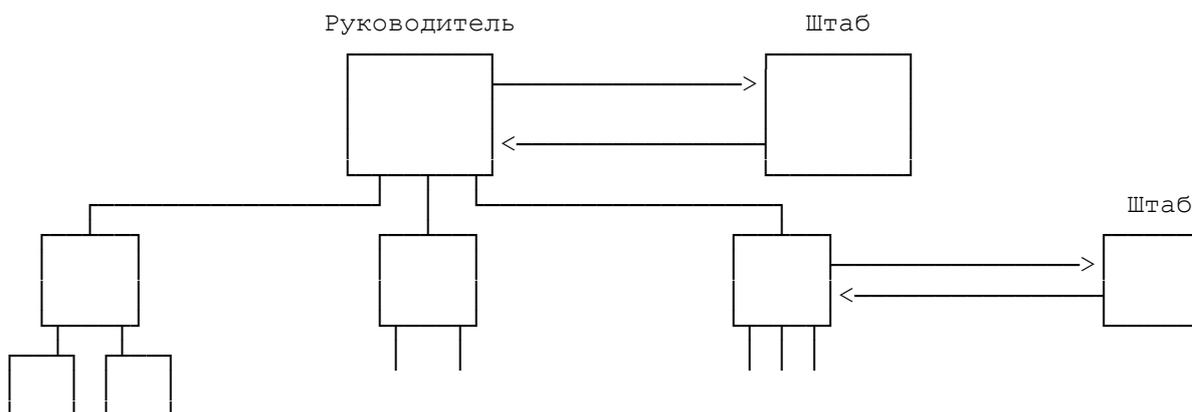


Рисунок 1.3

1.5.1. Объекты и субъекты управления персоналом

Объектом управления являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Объектом управления может выступать как отдельно взятый работник, так и их совокупность, являющаяся трудовым коллективом. К такой совокупности может относиться как весь персонал организации, так и сотрудники отдельных подразделений (цех, отдел). Группа работников, характеризующаяся как объект управления, состоит в определенных взаимоотношениях, необходимых для организации процесса производства и достижения общих целей.

Субъектами управления выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом. К ним относятся руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности.

Следует обратить внимание на тот факт, что руководитель любого уровня выступает и как субъект, и в то же время как объект управления.

Субъекты управления выступают в качестве кадрового потенциала управления организацией.

Хозяйственные руководители - это управленческие работники, наделенные работодателем соответствующими правами и полномочиями, имеющие в своем подчинении трудовой коллектив, принимающие управленческие решения и несущие всю полноту ответственности за их реализацию.

Специалисты выполняют отдельные управленческие функции в соответствии с наделением их правами и полномочиями. Ответственность специалистов накладывается на уровень разработки управленческих решений.

Служба управления персоналом - это комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

Результативность работы службы управления персоналом зависит от ее структуры и определения должностных функций каждого подразделения, от качества взаимосвязей в работе между подразделениями кадровой службы, от обеспечения необходимыми специалистами, осуществляющими кадровый менеджмент, и от степени взаимодействия между службой управления персоналом и другими подразделениями организации, в первую очередь экономическими отделами.

Для того чтобы понять, как организована работа службы управления персоналом, необходимо представлять себе, какие задачи и функции стоят перед ней.

1.5.2. Задачи и функции службы управления персоналом

Функции службы управления персоналом реализуются через следующие виды кадровой работы.

1. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала включают в себя:

- 1) разработку стратегии управления персоналом;
- 2) анализ кадрового потенциала организации;
- 3) анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе;

4) планирование и прогнозирование потребности в персонале;

5) оценку кандидатов на вакантную должность;

6) текущую, периодическую оценку кадрового потенциала организации.

2. Разработка структуры управления персоналом организации включает в себя:

1) анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном периоде развития организации;

2) проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту;

3) составление штатного расписания организации;

4) построение новой организационной структуры управления.

3. Развитие кадрового потенциала включает следующие элементы:

1) техническое и экономическое обучение персонала;

2) переподготовка и повышение квалификации работников;

3) подготовка кадрового резерва руководства;

4) планирование деловой карьеры сотрудников;

5) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

4. Оформление и учет движения кадров подразделяются на следующие задачи:

1) оформление и учет приема, увольнений и перемещений работников;

2) информационное обеспечение системы управления кадрами;

3) профориентация и профотбор работников;

4) обеспечение полной занятости на рабочем месте.

5. Регулирование трудовых отношений в организации выполняется решением таких задач, как:

1) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками;

2) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством;

3) управление и решение конфликтов, возникающих в процессе производства;

4) социально-психологическая диагностика персонала;

5) регулирование этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива;

6) управление взаимодействием с профсоюзами.

6. Мотивация и стимулирование труда включает следующие позиции:

1) нормирование и тарификация трудового процесса;

2) разработка систем оплаты труда персонала;

3) разработка форм медицинского страхования работников;

4) разработка моральных форм поощрения трудовых достижений;

- 5) разработка форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале;
- 6) управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения основных потребностей и интересов работников.
7. Регулирование условий труда выполняется через соблюдение требований:
 - 1) психофизиологии труда;
 - 2) эргономики;
 - 3) технической эстетики;
 - 4) охраны труда и техники безопасности;
 - 5) охраны окружающей среды.
8. Оказание юридических услуг персоналу состоит в следующем:
 - 1) разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;
 - 2) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
 - 3) решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
 - 4) консультации персоналу в решении юридических вопросов, не связанных с производственной деятельностью.
9. Развитие социальной инфраструктуры организации включает в себя:
 - 1) организацию питания работников в процессе трудовой деятельности;
 - 2) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
 - 3) развитие физкультуры и спорта среди членов трудового коллектива;
 - 4) обеспечение охраны здоровья посредством проведения профилактических осмотров и медицинского освидетельствования;
 - 5) обеспечение детей сотрудников местами в детских учреждениях.

Приведенный перечень функций и задач, стоящих перед службой управления персоналом, соответствует структуре крупного предприятия, имеющего материальные, финансовые и кадровые ресурсы для выполнения всех задач. Это так называемые задачи-максимум. Разумеется, что в сегодняшних условиях лишь достаточно ограниченное число крупных предприятий государственного и негосударственного сектора экономики может выполнить их в полном объеме. В основном же в организациях малого и среднего бизнеса выполняются основные, насущные задачи работы с персоналом. Однако нет такого руководителя, который не думал бы о расширении своего дела и не мечтал бы о создании крупного предприятия. Поэтому-то и необходимо четко представлять себе весь спектр задач работы с персоналом, необходимый для обеспечения высокопроизводительного труда.

1.5.3. Структура службы управления персоналом

Выполнение перечисленных выше работ службы кадров является необходимым и достаточным условием реализации задач и функций управления персоналом. Поэтому структура управления персоналом имеет относительно стандартный вид для различных предприятий. Различия могут быть вызваны лишь наименованием соответствующих подразделений или должностей в соответствии с терминологией, принятой в данной отрасли, например менеджер по персоналу или инспектор отдела кадров, директор по персоналу или начальник службы кадровой политики. Конкретное построение службы управления персоналом и распределение должностных обязанностей между соответствующими подразделениями может варьироваться в достаточно большом диапазоне, так как зависит от размеров организации и численности занятого на ней персонала, стиля и методов работы руководства компании, финансовых возможностей по содержанию штата управления.

Вместе с тем существуют определенные стандарты численности аппарата управления в зависимости от численности персонала в разных отраслях экономики. Это подтверждается данными, приведенными в таблице 1.3.

Штаб служб управления персоналом <1>

Отрасль и размер предприятия	Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы	Число сотрудников кадровой службы
Обрабатывающая: до 500 - 999 чел. 1000 - 4999 чел. свыше 5000 чел.	116 130 352	1 - 20 2 - 90 7 - 126
Исследования и развитие	102	1 - 60
Общественные нужды	154	1 - 110
Больницы	180	1 - 28
Банки	98	1 - 72
Страховые компании	101	1 - 142
Транспортировка и распространение	272	1 - 75
Правительственные учреждения	272	2 - 104
Образование	161	1 - 46
Другие фирмы	194	1 - 120

<1> Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.

В качестве примера реальной и эффективно действующей службы управления персоналом предлагается структура управления ГУП "Московский метрополитен", в структурных подразделениях которого автор проводил исследования по диагностике персонала в 2001 - 2002 гг.

Московский метрополитен - это мощная городская инфраструктура, главной целью деятельности которой является перевозка пассажиров.

Приведем некоторые статистические данные об этом предприятии, предоставленные Службой кадровой и социальной политики Московского метрополитена.

В состав Московского метрополитена входит 32 структурных подразделения. Каждое подразделение является самостоятельным предприятием, т.е. юридическим лицом, и ведет полномочную хозяйственную и финансовую деятельность. Численный состав работников по всем подразделениям превышает 30 000 человек; очевидно, что такое количество работников обязательно нуждается в четком и слаженном управлении для координации своей деятельности.

Функции метрополитена распределены между различными службами, в состав которых входят структурные подразделения.

Деятельность служб и подразделений разделена по участкам линий Московского метрополитена. Все указанные предприятия можно отнести к производственной сфере - основной и вспомогательной.

Кроме этого существуют предприятия социальной сферы, входящие в состав Московского метрополитена. Это поликлиника, осуществляющая амбулаторное лечение сотрудников и проводящая диспансеризации тех категорий работников, которые должны проходить медицинское освидетельствование по роду своей профессии в надлежащие сроки и без этого не могут быть допущены к работе. Также к социальной сфере относятся детские сады, два лагеря детского отдыха, два санатория.

Координация всей деятельности осуществляется через Управление метрополитена. Структура Управления метрополитена - линейно-функциональная. Во главе метрополитена стоит начальник, подчиняющийся правительству г. Москвы, далее следуют заместители начальника -

первые: по экономике и финансам, главный инженер, главный ревизор и заместители по другим вопросам. Некоторые заместители начальника одновременно занимают другие должности, наиболее важные в целевой деятельности метрополитена, например начальник Службы подвижного состава, начальник Службы электростанций и сетей и некоторые другие. За начальниками служб следуют их заместители, затем начальники отделов служб, руководители структурных обособленных подразделений и подразделений, входящих в состав служб, и т.д.

Управление персоналом осуществляет Служба кадровой и социальной политики метрополитена, а также руководители и инспекторы кадровой службы, работающие непосредственно в структурных подразделениях. Схема управления персоналом Московского метрополитена приведена на рисунке 1.4.

Структура службы управления персоналом
в ГУП "Московский метрополитен"



Рисунок 1.4

По стандартным правилам к организационной структуре управления персоналом относятся: отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, отдел социальных вопросов, а также отдел охраны труда.

На рассматриваемом предприятии подчинение сотрудников, осуществляющих управление персоналом, носит двойной характер. Служба кадровой и социальной политики осуществляет стратегический надзор за исполнителями, доводит до их сведения всю необходимую информацию и нормативную документацию, законы, приказы, распоряжения, инструкции и др. В свою очередь исполнители отсылают в службу отчеты о своей деятельности и всю статистическую информацию, которая затем анализируется и представляется в виде статистических данных. С другой стороны, исполнители непосредственно подчиняются начальникам структурных подразделений, в которых они работают и выполняют все их распоряжения и приказы. Рассмотрим подробнее работу каждого подразделения, входящего в структуру управления персоналом Московского метрополитена.

1. Отделы кадров выполняют следующие функции:

А. Сектор найма производит набор работников в соответствии с вакансиями по штатному расписанию. Найм осуществляется, с одной стороны, через департамент занятости округа, в котором находится предприятие, подающее заявки о вакансиях, с другой стороны - происходит прием вольнонаемных работников, узнающих о существующих вакансиях через объявления на стендах, а также звуковую и печатную рекламу в метрополитене. При приеме на работу вновь пришедшие проходят собеседование с инспектором по кадрам и начальником цеха, участка или отдела (линейным руководителем), куда они собираются поступить работать; медицинское освидетельствование (комиссия) проводится при необходимости в зависимости от специфики труда потенциального работника; проводится анализ трудовой книжки поступающего, свидетельства об окончании учебного заведения (диплома), военного билета. При необходимости работники отдела кадров связываются с прежним местом работы, чтобы узнать его характеристику. При поступлении на работу назначается испытательный срок. Кроме этого сектор занимается оформлением движения кадров;

Б. Сектор подготовки кадров разделяется на инженеров по подготовке кадров (по обучению) в подразделениях, которые занимаются вновь поступающими ремонтными рабочими, и штат машинистов-инструкторов, подготавливающих машинистов и помощников машинистов к работе на линии. Обучение осуществляется по курсовой и индивидуальной форме обучения. Машинисты и помощники машинистов проходят обучение на курсах в учебном центре метрополитена. В дальнейшем в период работы они проходят переподготовку в подразделениях, где работают (без отрыва от производства).

2. В обязанности отдела организации труда и заработной платы входит разработка системы оплаты труда, координация тарифов и зарплаты, разработка штатного расписания и совершенствование управления и организационных структур, а также подготовка коллективных договоров.

3. Стимулирование и оплата труда. Нормативы по оплате труда разрабатываются экономистами и инженерами по нормированию труда отдельно для работников, занимающихся эксплуатацией подвижного состава, и для обслуживающего персонала в соответствии с разрядами тарифной сетки. Оплата труда инженерно-технических работников и специалистов разрабатывается на основании ставок единого квалификационного справочника. Разрабатываются также положения о премировании работников, входящие в систему стимулирования персонала.

4. Сектор трудовых отношений занимается разработкой типовых договоров-контрактов и связями с профсоюзами и другими общественными организациями на предприятиях - комиссиями по трудовым спорам, по выплате вознаграждений и другими.

5. Анализ и изучение кадровой ситуации со стороны руководства проводится по представляемым специалистами отдела кадров отчетам, руководителями структурных подразделений.

6. Отдел охраны труда занимается разработкой программ по соблюдению техники безопасности и нормальных условий труда. В каждом структурном подразделении работают один инженер по охране труда и один инженер по технике безопасности, следящие за соблюдением всех правил и норм. Они подчиняются главному инженеру подразделения, в котором работают, следят за медицинским освидетельствованием работников (один раз в год, два года, три года) в соответствии с должностной инструкцией работника. При рассмотрении несчастных случаев на производстве создается комиссия, в которую входят инженер по охране труда, начальник участка, где работает пострадавший, представитель профкома. Возглавляет комиссию главный инженер структурного подразделения. Отчеты о своей деятельности и всех происшедших случаях нарушения инженеры по охране труда и технике безопасности направляют в отдел охраны труда управления метрополитена, осуществляющий стратегический надзор и общий анализ сведений, представляемых из структурных подразделений. Вопросами охраны труда на предприятиях одновременно с отделом охраны труда занимается санитарно-эпидемиологическая станция метрополитена. Она проводит в установленные сроки аттестацию рабочих мест и следит за периодичностью медицинского освидетельствования.

7. Отдел социальных вопросов, входящий в службу кадровой и социальной политики, занимается развитием социальной инфраструктуры в соответствии с теми задачами, которые были перечислены в п. 9 параграфа 1.5.2.

Рассмотрев организационную структуру управления персоналом, охарактеризуем проводимую на предприятии кадровую политику. Кадровая политика носит характер рациональной бюрократии, является пассивной и одновременно с этим политикой закрытого типа.

Концепция рациональной бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким экономистом и социологом Максом Вебером (1864 - 1920), в идеале - одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Организационная структура рациональной бюрократии характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных норм и правил поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным

качествам. Рациональной такая структура называется потому, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Личные прихоти собственников организации или ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. Ее также называют классической, или традиционной организационной структурой. Большинство современных государственных предприятий представляют собой варианты бюрократии. Концепция социального равенства, заложенная в такой структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей демократического государства. Все, что было сказано ранее о пассивном и закрытом типе кадровой политики, полностью соответствует принципам управления персоналом, реализуемым на данном предприятии, что, однако, никак не умаляет эффективности работы Московского метрополитена, которым большинство жителей и гостей столицы активно пользуются каждый день.

К недостаткам организации службы управления персоналом следует отнести отсутствие социологической и психологической служб, участвующих в диагностике персонала в повседневной работе (исключая машинистов электропоездов, с которыми периодически работают психологи), а также при наборе персонала. Основным критерием отбора персонала является именно соответствие профессионально-квалификационных характеристик кандидатов требованиям вакантных рабочих мест, а также состояние их здоровья. При этом руководство выпускает из виду оценку социально-психологических качеств работников, их умения уживаться в коллективе с помощью различных тестов и опросов. Зачастую это приводит к затяжным конфликтам в коллективах и снижает морально-нравственный климат в организации.

Рассмотрим другой пример схемы управления персоналом.

Схема управления персоналом крупной современной организации приведена на рисунке 1.5.

Схема управления персоналом крупной организации

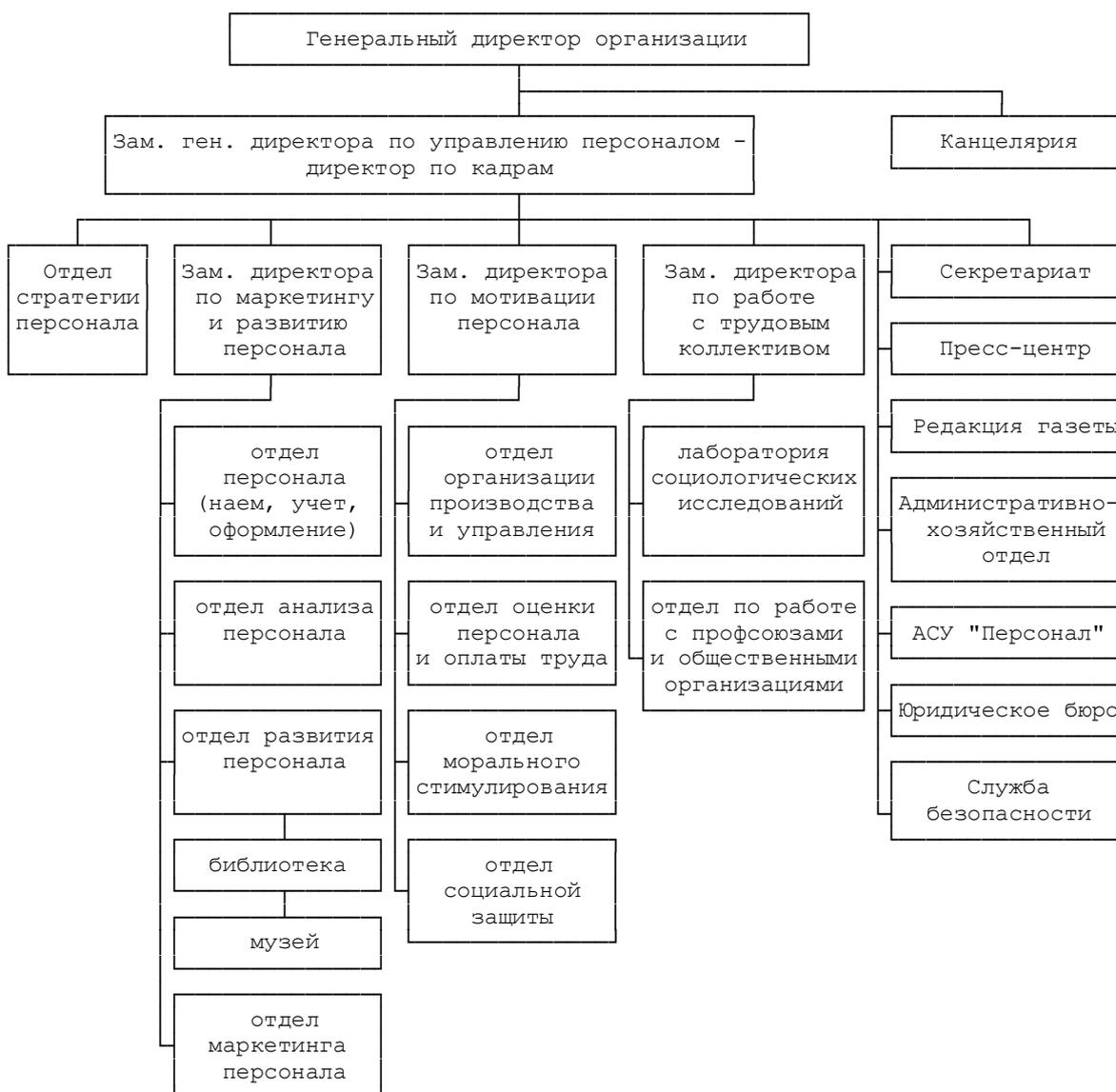


Рисунок 1.5

Дадим некоторые пояснения к функциям, выполняемым звеньями данной схемы.

Заместитель генерального директора по персоналу утверждает штатные расписания служб и структурных подразделений, положения по оплате труда, должностные инструкции персонала службы, положения по оценке деятельности сотрудников, графики работы подразделений организации, сметы расходов отделов службы персонала, заявки на обучение, учебные программы по обучению персонала, графики очередности отпусков, инструкции по технике безопасности, акты по расследованию несчастных случаев.

В то же время в его должностные обязанности входит подписание приказов о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, за исключением директоров филиалов и их заместителей, и многих других оперативных документов, касающихся хозяйственной деятельности организации, но имеющих отношение к работе с кадрами. Он также согласовывает с генеральным директором, которому непосредственно подчиняется, назначение директоров филиалов и их заместителей, организацию обучения и стажировки работников за границей, сроки и программы обучения работников высшего звена, с другими заместителями генерального директора вопросы, касающиеся их компетенции (экономические, финансовые, снабженческие и т.п.), но имеющие непосредственное отношение к обеспечению эффективной и бесперебойной работы службы управления персоналом.

Целью работы отдела оценки персонала и оплаты труда является обеспечение объективной оценки результатов деятельности каждого работника для создания эффективной системы мотивации и стимулирования его труда. К функциям данного отдела относятся: участие в совершенствовании организационных структур управления; организация работы по составлению должностных инструкций персонала; разработка штатного расписания и изменений к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласование штатных расписаний структурных подразделений, систематическое отслеживание численности по структурным подразделениям; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат, разработка и совершенствование методов и системы оценки труда персонала, контроль за соблюдением положений Трудового кодекса РФ в области нормирования и оплаты труда, составление статистической отчетности по трудовым показателям и другие.

Лаборатория социологических исследований решает задачи по формированию корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в организации, в каждом структурном подразделении. В ее функции входит изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов решения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, повышение стабильности трудового коллектива, его активности и творческой инициативы, разработка системы взаимоотношений на предприятии, основ корпоративной культуры, разработка и внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности трудом.

Целью деятельности отдела обучения является обучение руководителей, специалистов, рабочих. В его функции входит обеспечение обучения основам рыночной экономики по отдельным программам для руководителей, специалистов и рабочих; проведение обучения и аттестации кадров на знание правил техники безопасности и охраны труда; повышение квалификации руководителей и специалистов путем их обучения в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования и некоторые другие.

Отдел социальной защиты ставит своей целью осуществление прав и гарантий социальной защиты каждому работнику. В его функции входят разработка форм социальной защиты работников, планирование и использование средств фонда социального страхования, организация фонда материальной помощи, оформление пенсионных дел, обеспечение работающих медицинским и другими видами страхования, организация выплат ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортного лечения, обеспечение социальной защиты молодежи, организация общественных мероприятий для работников организации.

В небольших компаниях нет возможности содержать такой развернутый штат кадровой службы, т.к. это требует больших финансовых средств, отрываемых от основной производственной деятельности, поэтому от менеджеров по персоналу требуется большой объем знаний и практических навыков по различным областям управления персоналом. Это и подбор кадров, и их профотбор, аттестация рабочего места, помощь в адаптации вновь пришедшего работника на рабочем месте и, конечно, мотивация труда. При этом менеджер по персоналу должен не только отслеживать потребности и интересы работников путем проведения опросов и их анализа, но и создавать мотивы и стимулы, согласованные с топ-менеджерами организации. Должна быть налажена надежная коммуникативная связь (включая обратную связь) между работниками - менеджерами по персоналу - руководством, принимающим окончательные решения по управлению мотивационной политикой.

Практикум

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение процесса управления персоналом.
2. Какие трудности возникают в процессе управления персоналом в современных условиях и почему это происходит?
3. Назовите два основных подхода к управлению персоналом. Чем они отличаются?
4. В чем состоит концепция "человеческого капитала"?
5. Кратко охарактеризуйте основные принципы концепции "человеческих ресурсов", принятой в американской школе управления персоналом.
6. Объясните преимущества концепции "коллективизма", свойственной японской школе управления персоналом.
7. На чем основывалась модель организации труда в советский период и какие мотивационные потребности работников удовлетворялись в первую очередь?
8. Дайте определение кадровой политики и назовите основные типы кадровой политики, кратко охарактеризовав каждый из них.
9. Охарактеризуйте основные задачи кадровой службы на четырех стадиях жизненного цикла организации.
10. Поясните, что такое объект и субъект управления персоналом.
11. Назовите основные функции и кратко перечислите задачи управления персоналом.
12. Какие подразделения входят в структуры службы управления персоналом и какие задачи они выполняют?

Практическое задание.

Проанализируйте кадровую политику предприятия, на котором вы работаете или проходили производственную практику. Охарактеризуйте ее тип, аргументировав свои выводы.

Опишите, какие основные цели и задачи из вышеперечисленных в параграфе 1.5.2 ставит перед собой служба управления персоналом данного предприятия. Охарактеризуйте, какие, по вашему мнению, недостатки проявляются в политике управления персоналом, проводимой на данном предприятии.

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответа, которые вы считаете правильными.

1. Основными целями управления персоналом являются:
 - а) обеспечение потребности организации в кадрах;
 - б) выполнение производственного плана;
 - в) анализ финансовой деятельности предприятия;
 - г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
 - д) организация эффективного сбыта продукции, производимой предприятием.
2. Кадровая политика бывает следующих типов:
 - а) активная;
 - б) эффективная;
 - в) открытая;
 - г) удовлетворительная;
 - д) социальная.
3. На стадии создания фирмы кадровая политика решает следующие задачи:
 - а) обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками;
 - б) сокращение лишних работников;
 - в) аттестация персонала;
 - г) разработка системы сбора, учета, хранения и использования кадровой информации;
 - д) формирование корпоративной культуры.
4. Функции службы управления персоналом включают:
 - а) планирование, прогнозирование и маркетинг персонала;
 - б) разделение персонала на субъекты и объекты;
 - в) развитие кадрового потенциала;
 - г) анализ подходов к управлению персоналом;
 - д) выбор методов управления персоналом.
5. В структуру службы управления персоналом входят:
 - а) отдел маркетинга персонала;
 - б) отдел сбыта;
 - в) отдел оценки персонала и оплаты труда;
 - г) отдел снабжения;

д) планово-экономический отдел.

Глава 2. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале

Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Этапы кадрового планирования:

1. Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.

2. Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.

3. Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;

- изучение рынка труда в отрасли или регионе (изучение сегмента квалифицированной рабочей силы, интересующей данную организацию) и разработка программных мероприятий по его освоению;

- анализ системы рабочих мест организации;

- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Стадии процесса кадрового планирования:

а) определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

б) определение будущих потребностей в персонале и общей потребности (численности нанимаемых работников);

в) учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах;

г) разработка конкретного плана действий по удовлетворению потребностей в персонале.

Учет имеющихся кадров в организации ведется по трем направлениям.

Во-первых, проводится оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников, определяется их количество, выявляются качественные показатели, такие как уровень и профиль образования, оптимальность загрузки работников, текучесть кадров, производительность их труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий. Эти мероприятия проводятся с целью использования внутренних источников для заполнения вакантных должностей, выявления неиспользованных резервов.

Во-вторых, проводится оценка потенциала внешних источников, если в организации принята открытая кадровая политика, для заполнения имеющихся кадровых вакансий.

В-третьих, разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Здесь применяются две формы работы, в зависимости от нужд и целей организации: сокращение или увеличение численности работников.

Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (от 2 до 5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет).

Помимо этого можно выделить следующие виды кадрового планирования:

- планирование потребности в персонале;

- планирование набора и привлечения персонала;

- планирование сокращения численности работников;

- планирование обучения персонала;

- планирование расходов на содержание персонала;

- планирование мероприятий по увеличению производительности труда персонала (мотивация и стимулирование труда).

Планирование и оценка потребностей в персонале.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности, следует начинать с оценки потребностей как в количественном, так и в качественном плане.

Давайте разберем, что такое количественная и качественная потребности.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т.е. профессией, специальностью и т.п. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального

разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации (технологических процессах), и, наконец, от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию, например по специальности.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Рассмотрим основные методы расчета потребности в персонале.

Они дифференцируются в зависимости от профессиональных категорий работников:

Общая потребность в персонале $R_{общ} = R_{баз} + R_{доп}$,

где $R_{баз}$ - базовая потребность в персонале, определяемая объемом производства;
 $R_{доп}$ - дополнительная потребность в персонале.

$R_{баз} = U_{п} / N_{в}$,

где $R_{баз}$ - базовая потребность в работниках;

$U_{п}$ - объем производства, т.е. количество производимой продукции (работ, услуг);

$N_{в}$ - норма выработки на одного работника.

При определении потребности в рабочих со сдельной формой оплаты труда учитывается трудоемкость продукции, фонд рабочего времени, уровень выполнения норм.

Дополнительная потребность в работниках определяется как разница между общей потребностью и фактическим наличием персонала на начало планового периода. При ее расчете должны учитываться развитие организации, под которым понимается научно обоснованное определение прироста должностей, связанное с увеличением объема выпуска продукции (работ, услуг); частичная замена практических работников, замещающих вакансии специалистов (например, мастер, замещающий отсутствующего инженера); возмещение естественного выбывания сотрудников, связанного со смертью, увольнением, уходом на пенсию, и ряд других факторов:

$R_{доп} = R_{общ}/пл \times K_{в}$,

где $R_{общ}/пл$ - общая потребность в плановый период;

$K_{в}$ - коэффициент выбытия.

На практике коэффициент выбытия составляет от 2 до 4% общей численности персонала.

Более сложно определяется общая потребность в специалистах и служащих. Она зависит от трех факторов:

- 1) трудоемкости закрепленных функций;
- 2) степени механизации и автоматизации труда;
- 3) типовых штатных расписаний, принятых в организации.

Общая потребность в специалистах определяется на срок до пяти лет и свыше пяти лет.

Потребность в специалистах на срок до 5 лет определяется по штатно-номенклатурному методу, в основе которого находятся три фактора: плановые показатели развития производства, типовые структуры и штаты, номенклатура должностей служащих, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Штатные расписания составляются в организации. Форма типового штатного расписания утверждена Госкомстатом.

Типовая номенклатура содержит:

- 1) наименование функции должностей, выполняемых работниками;
- 2) наименование структурного подразделения;
- 3) наименование должностей;
- 4) количество штатных должностей;
- 5) фонд оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

Потребность в специалистах на долгосрочную (стратегическую) перспективу осуществляется при планировании на срок более трех лет. При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства она определяется с помощью метода расчета коэффициента насыщенности:

$K_{н} = N_{с} / 1000$ работников организации,

где $N_{с}$ - количество специалистов.

Также можно определить данный коэффициент отношением числа специалистов к объему производства, выраженному в денежном выражении. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет равна:

$$P_c = C_p \times K_n,$$

где C_p - среднесписочная численность работников организации;

K_n - нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Потребность в управленческих кадрах рассчитывается на основе нормативного метода. Здесь используется норматив (норма) управляемости - количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю. Данный норматив может колебаться в значительных пределах, в зависимости от типа организационной структуры, но наиболее оптимален от 5 до 7 подчиненных на одного руководителя.

Следует отметить, что приведенные методы оценки потребности в персонале свойственны крупным производственным организациям государственного и негосударственного сектора экономики. На предприятиях малого и среднего бизнеса потребность в персонале определяется на краткосрочную перспективу исходя из конкретных целей, стоящих перед организацией.

2.2. Привлечение кандидатов в организацию

Наем и отбор персонала в организацию решают задачу, стоящую перед любым предприятием - удовлетворить спрос на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении.

При этом всегда возникает вопрос: где искать кандидатов, удовлетворяющих необходимым требованиям и обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед организацией?

Существует два возможных источника привлечения возможных кандидатов: внешний и внутренний, в зависимости от того, какой тип кадровой политики (открытый или закрытый) принят в данной организации.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей - это люди, работающие в организации. Передовой опыт зарубежных стран, например японский, показывает, что в фирмах сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют морально-психологический климат в коллективе.

Внутренний конкурс является одним из методов набора персонала из внутреннего источника. Кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников и предлагает принять участие в конкурсе или предложить своим друзьям или родственникам принять участие в конкурсе.

Другим методом является совмещение профессий. Этот метод целесообразен при совмещении должностей работников организации, особенно если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например на время отпуска другого сотрудника. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать дополнительный приработок в условиях низких ставок заработной платы.

Весьма эффективным и распространенным методом как в России, так и за рубежом является ротация кадров.

Ротация - это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению руководителями знаний и навыков о специфике деятельности в различных подразделениях компании.

Ротация кадров предусматривает: повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смена задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению кругозора, управленческой квалификации и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, которые по своим профессиональным и деловым качествам могли бы работать в организации, но не работают в ней в настоящее время.

К внешним источникам относятся следующие.

Центры (службы) занятости, которые предоставляют персонал не слишком высокой квалификации для выполнения простых работ или работ, не требующих полной занятости. Как правило, это государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Работники, которых организации могут приобрести в центрах занятости, это, как правило, водители, операторы ЭВМ, работники соцобеспечения, бухгалтеры для государственных организаций и т.д.

Кадровые (рекрутинговые) агентства. Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов с указанием требуемой должности, оклада, выполняемых функций, критериев для поиска и отбора кандидатов. Таким образом, менеджеры по персоналу компаний избегают трудностей при поиске нового персонала. Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет "гарантию" на подобранных специалистов и в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предлагает новых работников бесплатно. Но как правило, такие случаи редки, так как агентства привлекают к поиску и отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ для предприятий малого и среднего бизнеса, которым требуются квалифицированные кадры и в то же время отсутствуют финансовые средства для найма через кадровые агентства.

Такой поиск ведется через средства массовой информации, специализированные газеты и журналы, такие как "Из рук в руки", "Работа для Вас" и многие другие, а также размещение объявлений в журналах, которые читают потенциальные кандидаты.

В последнее время активно развит поиск работников через специализированные сайты в Интернете, на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а также просматривая резюме, присланные на сайт соискателями на вакантные должности. Объявление, как правило, носит условный характер, но в то же время оно должно быть составлено таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность. В нем объявляется, что имеется вакансия на определенную должность, и указываются критерии отбора кандидатов: пол, возраст, образование и т.д. Сумму заработной платы указывать нежелательно, так как это может послужить на руку конкурентам. Обычно пишется, что компенсация устанавливается по результатам собеседования.

Наиболее распространенными сайтами, с помощью которых производится поиск персонала в России, являются www.job.ru; www.superjob.ru; www.e-executive.ru; www.hrm.ru.

И внешние и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои преимущества и недостатки.

Приведем некоторые из них в качестве сводной таблицы.

Таблица 2.1

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Внутренние	Возможности для продвижения по служебной лестнице для сотрудников	Ограниченные возможности в подборе персонала
	Повышение мотива причастности к организации	Возможность возникновения конфликтных ситуаций в процессе конкурсного отбора между сотрудниками компании
	Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Возможность возникновения неформальных отношений - "семейственности" при решении деловых вопросов между бывшими коллегами, один из которых стал руководителем
	Сохранение уровня заработной платы по сравнению с требованиями рынка труда, который подвержен изменениям	Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность

	Снижение затрат на подбор, наем и обучение персонала, а также в связи с уменьшением текучести кадров	Неудовлетворение до конца потребности в кадрах только путем перевода или ротации
	Не требуется длительная адаптация персонала	Переподготовка или повышение квалификации персонала на новую должность требует дополнительных временных и финансовых затрат
	Повышение мотивации труда и удовлетворенности трудом	Субъективный подход к профессиональным качествам некоторых работников при занятии вакантной должности из-за лояльности их компании (большой стаж работы в данной организации)
Внешние	Более широкие возможности выбора из возможно большего числа кандидатов	Увеличение затрат на привлечение кандидатов
	Появление новых идей с приходом новых людей, способствующих развитию организации	Увеличение процесса адаптации новых сотрудников с возможным ростом конфликтных ситуаций
	Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах как в качественном, так и в количественном плане	Ухудшение социально-психологического климата в организации среди "старожилов" компании
	Снижение риска возникновения интриг среди коллектива, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплоченным	Снижение возможностей для профессионального и должностного роста сотрудников
	Новые работники быстро добиваются признания своих способностей и методов работы	Снижение эффективности межличностных коммуникаций в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации
		Недостаточные знания о специфике работы организации у новых сотрудников

Итак, подведем некоторые итоги. Из приведенной таблицы видно, что использование внутренних источников привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией.

Существуют также альтернативы найму новых работников. К ним относятся такие меры, как сверхурочная работа, когда организации требуется увеличить объем выпускаемой продукции. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не требуются затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса РФ (ст. 99). Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Другим альтернативным способом является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами, когда с увеличением объемов работ временно производится набор персонала по мере увеличения объемов деятельности компании; кроме этого, временный набор персонала является способом проверки деловых качеств работников, с лучшими из которых можно продлить контракт на постоянной основе.

Также могут привлекаться специализированные фирмы для осуществления отдельных видов деятельности, например аудиторские компании для ведения бухгалтерского учета или юридические - для консультаций по различным вопросам хозяйственного права, а также уже упоминавшиеся кадровые агентства для набора персонала. Такая деятельность называется аутсорсингом.

Использование аутсорсинга и аутстаффинга в подборе персонала.

Использование аутсорсинга (outsourcing - привлечение внешних ресурсов для решения специализированных задач) становится повседневной бизнес-практикой для большинства современных отечественных компаний.

В мировом масштабе аутсорсинг применяется как средство повышения финансовой мощности и конкурентоспособности компаний. Число компаний, пользующихся данными услугами и понимающих в этом свою выгоду по конкурентоспособности, постоянно увеличивается. Компаниям стало нецелесообразно полностью и при этом максимально эффективно обеспечивать свою деятельность путем использования внутренних ресурсов. Поэтому часть функций перекладывается на аутсорсинговые компании.

Относительно стабильная экономическая ситуация в России поспособствовала появлению широкого спектра услуг на данном рынке. Основными из них стали услуги в информационных технологиях, кадровых вопросах и бухгалтерии.

Аутстаффинг (outstaffing) - услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. Компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Сотрудники, которые выводятся за штат, продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

Выведение персонала за штат компании стало решением проблем, вызванных издержками излишне законорегулируемого рынка. Сначала данную услугу предлагали обычные рекрутинговые агентства, несколько видоизменив уже существовавшую услугу лизинга персонала.

Необходимо отметить общие для всех очевидные преимущества применения аутстаффинга:

- снижение числа сотрудников в штатном расписании позволяет уменьшать прямые расходы предприятия;
- приобретение дополнительного времени для освоения и применения отделами персонала новейших методик обучения и управления персоналом;
- значительное уменьшение юридических сложностей, связанных с риском по выплате компенсаций в случае увольнения сотрудников;
- снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- возможность увеличения заработных плат сотрудников и/или добавления бенефитов за счет оптимизации управления;
- возможность проверки всех новых сотрудников на профессиональное и корпоративное соответствие <1>.

<1> Особенности российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития. - www.hrm.ru.

2.2.1. Процедура отбора персонала на работу

После проведенных мероприятий по привлечению кандидатов в данную организацию начинается процесс их отбора для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отличающихся необходимыми качествами, предъявляемыми к должностям, которые они планируют занять.

В зависимости от будущей специальности, типа предприятия, формы собственности, а также инициативы, проявляемой менеджером по набору персонала, процедуры отбора могут существенно различаться. Однако все же все они содержат ряд общих положений.

До принятия окончательного решения о приеме на работу в организацию потенциального кандидата он должен пройти следующие этапы.

1. Предварительная отборочная беседа. Такая беседа проводится специалистом кадровой службы (менеджером по набору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника. Цель отборочной беседы - оценить общий уровень претендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.). Во многих современных организациях во время отборочной беседы проводится так называемая проверка на face-контроль (от англ. face - лицо). Это не только проверка внешнего вида претендента, но и его соответствие

корпоративной культуре, принятой в данной организации, а также возможность его адаптации в коллективе работающих сотрудников. Понятие "face-контроль" формируется в организации руководителями или хозяевами в зависимости от формы собственности. На практике это означает, что если, например, коллектив работников состоит из молодых сотрудников от 22 до 30 лет с определенными интересами и взаимоотношениями (общение на "ты" и т.п.), то у сотрудника старше 35-летнего возраста, обремененного семьей, скорее всего, возникнут проблемы во взаимоотношениях с коллективом, несмотря на то, что он может обладать всеми необходимыми деловыми качествами. На такое развитие событий может повлиять множество факторов: и стиль одежды, и неловкость сотрудников в обращении к более старшему товарищу на "ты", и его нежелание задерживаться после окончания рабочего дня для выяснения каких-либо неформальных вопросов, да и просто разные интересы в силу возраста. Поэтому задача менеджера по персоналу - понять, сможет ли потенциальный кандидат соответствовать корпоративной культуре организации.

Не секрет, что на данном этапе отсеивается довольно большое число потенциальных кандидатов.

2. Заполнение бланка заявления и анкеты. Прошедшие отборочную беседу претенденты должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора, независимо от типа предприятия. Число вопросов анкеты должно быть минимальным, и они запрашивают информацию, касающуюся прошлой работы претендента, и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку кандидата. Вопросы должны быть последовательными и нейтральными, чтобы не вызывать у кандидата желания отказаться от ответа на вопросы. Здесь же указывается, есть ли у кандидата рекомендации с предыдущих мест работы и может ли кто-либо подтвердить это (должность, фамилия и контактный телефон рекомендовавшего человека).

3. Интервью (беседа по найму). Это один из основных этапов в процедуре отбора кандидатов. Окончательные решения о приеме принимаются, как правило, после проведения интервью. Существует несколько видов такой беседы, она во многом зависит от способностей интервьюера и его подготовки к проведению подобной беседы. Наиболее информативная - беседа не по схеме, когда готовится лишь список тем, которые надо затронуть, а далее интервьюер, задавая наводящие вопросы, выуживает из кандидата всю необходимую ему информацию, определяет его знания, способности, умение ориентироваться в нестандартной ситуации. Как правило, интервью проводит будущий непосредственный руководитель (супервайзер).

4. Тестирование. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также выявить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе. Практически во всех негосударственных предприятиях потенциальные кандидаты на работу проходят этап тестирования. Тестирование позволяет сформировать мнение о способностях кандидата, возможные перспективы его профессионального и должностного роста, выявить специфичность его трудовой мотивации. Применяемые тесты обычно бывают нескольких видов: на профпригодность, когда моделируется ситуация, некоторым образом похожая на работу, которую придется выполнять; тесты способностей, направленные на оценку общего уровня развития и особенностей мышления, обучаемости, памяти и других психических функций; биографические, анализирующие особенности интеллекта, семейные отношения, главные потребности и интересы; личностные, выявляющие оценку развития отдельных качеств личности или отнесение человека к определенному типу темперамента и характера.

5. Проверка документов, послужного списка и рекомендаций. Данный этап носит уже формализованный характер, так как предварительное решение было принято на предыдущем этапе. Но тем не менее он необходим для документального подтверждения качественных особенностей потенциального кандидата. Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех необходимых документов для поступления на работу. Статья 65 ТК РФ оговаривает перечень документов, которые необходимо предъявлять при заключении трудового договора. К ним относятся: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовая книжка (исключая работу по совместительству), страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета (для военнообязанных), документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Иные документы, не предусмотренные Трудовым кодексом или иными федеральными законами, требовать от лица, поступающего на работу, запрещается.

Однако он вправе самостоятельно представить дополнительные документы (рекомендации с предыдущего места работы, дополнительные сертификаты и т.п.), если он считает, что они могут помочь получить желаемую работу.

В частности, информация из рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и как успешно кандидат делал на предыдущих местах работы или учебы.

Если у кандидата присутствуют основные необходимые документы и они заполнены в надлежащем порядке в соответствии с действующим законодательством, то формальных препятствий к его приему быть не должно.

6. Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, связанные с ответственностью за жизнь других людей. К таким профессиям относятся: водители, машинисты поездов, летчики, моряки, охранники и т.д. Если по медицинским показаниям кандидат не отвечает предъявляемым требованиям, то он не попадает на претендуемую должность либо ему может быть предложена другая работа, к которой не предъявляются столь высокие требования к состоянию здоровья.

7. Принятие конечного решения о приеме. Такое решение принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать претендента для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер, менеджер по персоналу, секретарь и т.п.). После окончательного принятия решения руководителем следует его исполнение в установленном порядке. Оформляется приказ о приеме на работу. В начале настоящего параграфа было сказано, что процедура отбора персонала может включать в себя не все звенья в силу субъективных обстоятельств или организационно-правовой формы собственности предприятия. Это значит, что на государственных предприятиях обычно используются этапы предварительной беседы, интервью, подачи заявления и заполнения анкеты с биографическими данными, а также тщательной проверки необходимых документов в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, а также часто проводится медицинский осмотр сотрудников. То есть прием на работу часто носит формализованный характер, и если у потенциального кандидата есть необходимая квалификация, подтверждаемая документами, то, скорее всего, он будет принят. При этом редко выявляются и учитываются его психологические особенности и склад характера, что впоследствии приводит к ухудшению социально-психологического климата в коллективе в процессе адаптации.

В организациях негосударственного сектора экономики, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса, как раз большое внимание уделяется тестированию кандидатов и интервью с ними, в результате которых выявляются их деловые качества и психологическая совместимость. Но при этом часто не учитывается состояние здоровья работников, а также наличие специального образования (нередко на должности специалистов принимаются студенты, которые работают с энтузиазмом и им можно платить меньшую заработную плату, однако в силу недостатка специального образования у них встречаются проколы в работе).

Оптимальным, особенно при наборе на должности специалистов и руководящего состава, является синтез способов, применяемых в государственных и коммерческих организациях.

2.2.2. Оценка кандидатов при приеме на работу

Вопросы при проведении собеседования.

При проведении первичной оценки потенциальных кандидатов особенно важно проверять их профессиональные и личностные компетенции, особенно в тех случаях, когда подбирается управленческая команда. К ней относятся заместители генерального директора, занимающие такие должности, как коммерческий директор, технический директор, директор по маркетингу, директор по персоналу. В эту же категорию входят системный администратор, главный бухгалтер, руководитель юридической службы и непосредственно личный помощник генерального директора. Как правило, во вновь создаваемую компанию руководитель (владелец) приводит свою команду, состоящую из преданных ему людей в личных и деловых качествах, в которых он всецело уверен. По мере развития бизнеса, естественно, происходят кадровые перестановки, некоторые сотрудники покидают команду, открывая собственное дело, и руководитель начинает искать новых сотрудников, которые должны стать его соратниками. Поэтому нужно хорошо знать, какие качества должны быть присущи менеджерам высшего звена. Рассмотрим, каким характеристикам должен отвечать директор по персоналу, так как эта профессия наиболее близка читателям данной книги.

Для этого воспользуемся фрагментами статьи "Менеджер человеческих душ", напечатанной в журнале "Свой бизнес" <1>.

<1> Свой бизнес, N 05(22), май 2004 г., с. 57.

Как оценить личные качества претендента?
Вопросы для собеседования

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
1	2	3
Желание работать с людьми, позитивное отношение к сотрудникам	Почему вы выбрали для себя эту работу?	Кандидат обязательно должен сказать, что одним из главных факторов, повлиявших на его выбор профессии, стала возможность работать с людьми
	Какие люди находятся в вашем окружении? Охарактеризуйте их, пожалуйста	Важно, чтобы в ответе преобладали позитивные характеристики.
Умение вести переговоры, объяснять и убеждать	Вам необходимо убедить кандидата на свободную вакансию в том, что ему действительно стоит работать в вашей компании. Как вы будете действовать?	Желательно, чтобы в ответ были названы хотя бы 1 - 2 метода убеждения. Например: "Я описал бы соискателю истории карьерного роста других сотрудников или рассказал бы ему о возможности обучения в компании"
Высокий уровень стрессоустойчивости	Назовите за две минуты как можно больше способов нестандартного использования шариковой ручки	Необходимо оценить количество решений (их должно быть не менее пяти) и темп, с которым они будут приходить кандидату в голову. Его нужно все время торопить, а по истечении двух минут вы можете дать ему дополнительно еще 15 секунд. Обратите внимание, постарается ли кандидат придумать дополнительные варианты ответа или остановится на достигнутом
Аналитические способности	Представьте себе, что один из давно работающих сотрудников компании потерял интерес к работе. Какими причинами может быть вызвана подобная ситуация?	Должно быть названо не менее пяти различных причин: например личные, семейные, проблемы, профессиональные трудности. Стоит оценить логичность и последовательность анализа, наличие в нем причинно-следственных связей

Ориентация на результат	Что вам больше всего нравится в процедуре подбора персонала или в проведении тренингов?	Кандидат должен проявить заинтересованность в результате своей работы: "Чувствую удовлетворение, если нахожу хорошего кандидата. Мне нравится, когда участники тренинга остаются довольными, получают благодаря занятиям полезные навыки"
Высокий уровень креативности, умение и стремление находить многочисленные варианты решения одной задачи	Ваша компания закупает новые машины для торговых представителей. Предложите как можно больше вариантов использования этого факта для их дополнительной мотивации	Кандидат должен дать не менее 3 - 4 вариантов ответа. Например, вручить машины не всем региональным представителям сразу, а начать с тех, чей объем продаж в текущем году наиболее высок. Или дать сотрудникам возможность выбрать для себя машину, предварительно испробовав ее в деле
Лидерские качества	Опишите наиболее интересный и важный рабочий проект, в котором вы участвовали	Настоящий лидер будет описывать проект с позиции организатора. Это может выражаться в таких словах и фразах, как "я предложил, организовал, мои сотрудники, мне удалось вместе с командой"
Терпимость и терпение	Почему люди часто не воспринимают информацию сразу?	Необходимо оценить, будет ли ответ содержать обвинение в адрес слушателей (например, "потому что сами плохо слушали"), в адрес другого лица (например, "потому что плохо объяснили"), или же в ответе будут присутствовать и те, и другие мотивы. Лучше всего кандидата характеризует последний вариант ответа

Смешанная референция (склонность опираться как на собственное мнение, так и на мнение других людей)	Предположим, вы долго искали и нашли кандидата на вакансию. По каким критериям вы будете оценивать успешность своего выбора?	В ответе на этот вопрос должно прозвучать как собственное мнение потенциального директора по персоналу о кандидате ("Я считаю, что это очень хороший специалист"), так и мнение о нем других людей ("Мне его хвалили другие сотрудники"). Хорошо также, если прозвучит ссылка на объективные результаты работы кандидата (например, "он прошел испытательный срок")
Соответствие личных ценностей корпоративным ценностям компании	Какой должна быть хорошая команда? Какой вы видите оптимальную корпоративную культуру?	Ответы должны просто понравиться вам. Это значит, что ваши базовые ценности совпадают
Профессиональная порядочность, умение хранить конфиденциальную информацию	Охарактеризуйте основные слабости корпоративной культуры и системы менеджмента (управления) компании, в которой вы работали раньше	Хорошо, если кандидат корректно откажется отвечать на этот вопрос

Таблицу подготовила директор по персоналу компании Johnson&Johnson Russia Светлана Иванова.

Специалист по работе с персоналом - своего рода духовник компании, отвечающий за ее самый дорогой ресурс - умы, руки и души людей. Как найти менеджера, которому можно доверить самое ценное?

Как оценить специальные профессиональные качества претендента? Вопросы для собеседования

Специальные компетенции	Проверочные вопросы	Желательные ответы
1	2	3
<p>Знание теории стратегического менеджмента, умение на практике выстраивать структуру компании исходя из специфики бизнеса и этапов ее развития</p>	<p>Компания находится на этапе интенсивного роста, захвата нового рынка, но в ближайшее время планирует осуществить переход к этапу стабилизации, который повлечет за собой возникновение четких корпоративных правил, процедур и стандартов. Какие изменения в кадровой политике и какие угрозы для персонала компании влечет за собой эта ситуация?</p>	<p>На этапе интенсивного роста опытные сотрудники компании часто перемещаются из одного отдела в другой, оставляют участки работы, где бизнес-процессы отлажены, и переходят туда, где их профессионализм наиболее востребован. На этапе стабилизации таким людям, как правило, сложно реализовывать себя. Им комфортнее действовать в условиях перемен, применять в работе инновации, а не следовать стандартным процедурам. Следовательно, директор по персоналу должен организовать работу по адаптации сотрудников к новой бизнес-модели. Она может включать в себя проведение специальных тренингов, создание дополнительных инструкций и процедур, дополнительное обучение и различные способы мотивации сотрудников</p>

	<p>Есть три основных принципа организации работы с клиентами коммерческого отдела: по продуктовым группам, по территориальному охвату и свободное распределение клиентов между менеджерами. Какой из них будет наиболее эффективным в зависимости от специфики той или иной компании?</p>	<p>Продуктовый принцип распределения клиентов будет эффективен в компаниях, которые занимаются реализацией большого ассортимента товаров, ориентированных на разные целевые группы потребителей. Территориальный - в тех фирмах, которые торгуют товарами одной продуктовой группы, но при этом работают с большим количеством регионов. Закреплять за каждым менеджером собственных клиентов целесообразно тогда, когда продажа продукции требует индивидуального подхода к каждому из них. Если в компании присутствует несколько из перечисленных условий одновременно, то можно комбинировать эти три варианта между собой в оптимальных пропорциях</p>
<p>Навыки построения и корректировки корпоративной культуры, организация системы внутреннего PR</p>	<p>Руководство компании приняло решение ввести новую форму финансовой отчетности для торговых представителей. Как преподнести эту идею коллективу, чтобы реакция на нее была положительной?</p>	<p>Внедрение подобных изменений можно разбить на несколько этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сначала стоит рассказать о выгоде для компании и каждого сотрудника лично новой формы отчетности, например объяснить, что с ее помощью может увеличиться объем продаж, и, соответственно, размер премиальных; - после этого вовлечь всех или часть торговых представителей в разработку или корректировку формы дополнительной отчетности; - преподнести окончательное решение как плод совместной работы; - дать работникам время на то, чтобы адаптироваться к новым правилам

<p>Полный спектр навыков и знаний в области кадрового менеджмента (мотивация, контроль, управление по целям и пр.)</p>	<p>В команде работает человек, который постоянно обращается к своим коллегам за помощью. Каковы позитивные и негативные качества этого сотрудника?</p>	<p>Позитивные качества такого сотрудника состоят в том, что он умеет работать в команде. Советуясь с коллегами, он дает им почувствовать свою значимость, что благоприятно сказывается на атмосфере в коллективе. Он с меньшей вероятностью ошибется, нежели тот, кто работает самостоятельно. Обратная сторона привычки постоянно советоваться с другими - неумение брать на себя ответственность и неэффективное использование рабочего времени</p>
	<p>Как определить основные факторы, мотивирующие на результативную работу кандидата на кадровую вакансию?</p>	<p>Кандидату необходимо задать такой вопрос: "Как вы считаете, что побуждает людей более эффективно работать?" Или: "Представьте себе, что к вам поступило одновременно предложение о работе от двух компаний. По каким критериям вы сделаете выбор?"</p>
<p>Опыт проведения тренингов и/или навыки создания системы обучения</p>	<p>Перед вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. С чего вы начнете подготовку к нему?</p>	<p>С выяснения того, в каких именно знаниях и навыках существует необходимость. Для этого стоит поговорить с руководителем отдела продаж, спросить сотрудников об их потребностях, провести небольшое тестирование для анализа эффективности предыдущего курса обучения</p>
	<p>Как вы построите работу по подбору тренинговой компании, с которой будете постоянно сотрудничать?</p>	<p>Этапы поиска тренинговой компании таковы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка задачи перед рядом потенциальных партнеров; - сбор всех предложений; - встреча с тренерами компаний, предлагающих программы, в наибольшей степени соответствующие целям обучения; - оценка соотношения цены и качества программ; - выбор оптимального партнера; - определение критериев эффективности обучения; - проведение первого семинара или тренинга; - оценка его эффективности

Навыки поиска и подбора персонала разного уровня	Вам необходимо найти специалиста на открывшуюся вакансию. Какие пути поиска вы выберете и почему?	Кандидат должен предложить как минимум три варианта поиска сотрудника и описать, в каком случае каждый из них будет наиболее эффективным. Вы сможете оценить его умение ориентироваться в ресурсах по подбору кадров, а также узнать о его умении работать с бюджетом, выделяемым компанией на подбор персонала, способность анализировать соотношение затрат на его поиск и результативности мероприятия
	Представьте, что я кандидат, устраивающийся на работу в вашу компанию. Проинтервьюируйте меня	Потенциальный HR-директор должен показать, что он умеет грамотно вести интервью
Навыки оценки персонала при его подборе или аттестации для продвижения внутри компании	Есть ли у вас опыт проведения оценки персонала? Каких специалистов вы аттестовывали? Каков был результат?	Потенциальный HR-директор должен продемонстрировать наличие подобного опыта
Навыки и/или способность выступать публично	Есть ли у вас опыт публичных выступлений? Выделите несколько ключевых факторов успешности публичного выступления	Кандидат должен описать свой опыт в этой области и назвать хотя бы 2 - 3 ключевых фактора успеха выступления. Например, соответствие интересов аудитории содержанию выступления, или эмоциональный подъем аудитории
Знание основ психологии	Вы видите, что процесс адаптации новых сотрудников в компании идет слишком медленно, новички по-прежнему испытывают дискомфорт при взаимодействии со старыми членами коллектива. Ваши действия?	Сначала нужно проанализировать, нет ли во взаимоотношениях старых и новых сотрудников компании элементов дедовщины. Если подобные вещи не выявлены, стоит дать новым сотрудникам как можно больше информации о компании, помочь познакомиться со всеми коллегами. Кроме того, необходимо культивировать на предприятии позитивное, доброжелательное отношение к новым членам коллектива

Навыки разрешения сложных и конфликтных ситуаций	Вам известно, что в одном из отделов компании регулярно происходят конфликты между руководителем и одним из его подчиненных. Ваши действия?	Сначала надо проанализировать причины конфликта, поговорив с руководителем и подчиненным по отдельности. Затем попытаться найти приемлемое для них обоим решение и применить его на практике". Главное, чтобы потенциальный директор по персоналу предложил пути решения проблемы, а не отмахнулся от нее, сказав, что конфликт между начальником и подчиненным - обычное дело
Навыки индивидуального консультирования и психодиагностики	Один из сотрудников все чаще вступает в конфликты с другими членами коллектива. Ваши действия?	Нужно оценить с помощью тестов и личных бесед причины агрессивного поведения сотрудника. Затем применить методы корректировки его поведения (например, психологические тренинги, индивидуальные консультации и пр.)
Знание юридических аспектов кадровой работы	Вы оформляете с сотрудником срочный трудовой договор, предусматривающий возможность перезаключения через год. Чем чревата подобная ситуация?	В этом случае трудовой договор будет признан бессрочным, и вы не сможете расстаться с сотрудником в момент окончания срочного договора
Знание основ кадрового делопроизводства	Какие документы должны быть оформлены отделом персонала (кадров) для командировки сотрудника по России?	Служебное задание, заполненное сотрудником от руки, и отчет о его выполнении, приказ о командировании сотрудника, смета, командировочное удостоверение

Таблицу подготовила директор по персоналу компании Johnson&Johnson Russia Светлана Иванова.

Основными способами оценки деловых качеств потенциального работника являются интервью и тестирование. Поэтому имеет смысл привести в качестве примеров некоторые вопросы, анкеты и тесты, которые автор рекомендовал к использованию в процессе своей практической деятельности в различных организациях.

Проблемы, затрагиваемые в интервью, включают примерно следующие вопросы:

1. Каковы цели кандидата на краткосрочную и долгосрочную перспективу, чего он ожидает от работы в данной организации?
2. Что кандидат предпринимает для достижения поставленных целей?
3. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
4. Что для него более важно: предлагаемое денежное вознаграждение или удовлетворение от процесса выполнения работы, которая нравится?
5. Назовите свои основные сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки).
6. Считает ли кандидат, что уровень его образования позволит ему выполнять работу, на получение которой он претендует? Планирует ли он продолжать свое образование?
7. Как работает кандидат в кризисных ситуациях?
8. Как скоро он сможет проявить на работе свои знания и способности?
9. На каком из предыдущих мест работы ему нравилось более всего и почему?
10. Что является наиболее важным в процессе труда?

Приведенный перечень вопросов является условным, хотя вопросы такого плана задаются кандидату наравне с другими. Следует учитывать то обстоятельство, что люди приходят устраиваться не в одну лишь организацию, а в разные, где выбирают наилучшие для себя условия. Поэтому потенциальные кандидаты поднаторели в ответах на подобные вопросы, и это должен учитывать интервьюер.

В беседе по найму следует также выяснять, в чем состоит мотивация труда работника, и хотя мотивация явление сложное и будет описана ниже, тем не менее при приеме на работу следует выяснять хотя бы основной набор факторов мотивации, выражаемых через потребности.

Для этого потенциальному кандидату можно предложить заполнить следующую анкету, составленную автором на базе "иерархии потребностей" А. Маслоу и теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда и адаптированную к условиям труда в отечественных организациях различных форм собственности.

**Анкета для опроса работников государственных
и негосударственных предприятий на базе содержательных
теорий мотивации**

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать) _____.
2. Образование (среднее, ср/специальное, высшее, другое) _____.
- (нужное подчеркнуть или вписать)
3. Пол (муж/жен) (нужное подчеркнуть).
4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть)
(от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 60 (55) для женщин; старше 60 (55) лет).
5. Стаж работы на предприятии/общий стаж ___/___ лет.
6. Какие мотивы побуждают Вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты или впишите свои):
- а) материальные:
- потребность постоянного получения заработной платы (даже невысокой);
 - вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
 - другие поощрения и выплаты;
 - индексация заработной платы;
 - другие _____;
- б) безопасности:
- гарантии пенсионного обеспечения;
 - гарантии занятости;
 - обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
 - оплата временной нетрудоспособности;
 - бесплатное медицинское обслуживание;
 - профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях (детский отдых в лагерях);
 - другие гарантии социального (длительный оплачиваемый отпуск) характера _____;
- в) карьера:
- 1) планируете ли Вы свою карьеру самостоятельно;
 - 2) известно ли Вам о планировании вашей карьеры руководством фирмы;
 - 3) хотите ли Вы поменять свой должностной статус;
 - 4) хотите ли Вы работать по другой специальности;
- г) социальные:
- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
 - возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
 - ощущение своей нужности людям;
 - другие _____;
- д) самоуважение:
- ваша трудовая деятельность позволяет Вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
 - получаете ли Вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
 - ощущаете ли Вы свою компетентность в вашей профессии;
 - самостоятельность в принятии решений;
 - другие _____;
- е) самовыражение:
- работа, выполняемая Вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
 - реализуете ли Вы через свой труд все способности и достоинства;

- дает ли Вам работа возможность выразить себя;
- ощущаете ли Вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;
- другие _____ ;
- ж) потребности высшего порядка:
- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения целей своей организации);
- потребность успеха;
- потребность в причастности к чему- или кому-либо _____ ;
- другие _____ .

Из ответов кандидата на вопросы мотивационной анкеты можно сделать вывод, что больше всего он хочет получить от жизни вообще и, в частности, от конкретного вида деятельности.

При проведении беседы также желательно выяснить, какие взгляды общественно-политического характера исповедует кандидат, какие интересы у него в частной жизни, чем он увлекается. Профессиональный менеджер обязательно будет интересоваться не только узкопрофессиональной информацией, но и значительно более широким кругом вопросов, так как заинтересован в скорейшей адаптации нового работника. Для этого можно задать претенденту вопросы следующего характера.

1. Каково семейное положение претендента.

В данном случае следует узнать в форме беседы: холост, разведен, не замужем или же у него (нее) благополучная семейная жизнь, дети и т.д. Это позволит в зависимости от возраста человека, принимаемого на работу, определить наклонности его характера или наличие каких-либо комплексов. Как правило, семейный человек заинтересован в том, чтобы лучше работать и больше зарабатывать, дорожит своим местом, боится потерять его, тогда как свободный от семейных уз работник более мобилен и может легко поменять работу, если она его по каким-либо причинам не устраивает.

2. Оцените конфликтность коллективов, в которых Вы работали раньше.

Здесь следует выяснить, сколько мест работы сменил претендент и по каким причинам, как долго работал на каждом из них, желательно изучить рекомендательные письма или отзывы с предыдущего места работы. Таким образом можно выяснить, не склонен ли он к конфликтам, не является ли "летуном" и т.п.

3. Какие у претендента склонности, привязанности, увлечения (позволяет определить общий кругозор человека).

4. Принимал ли он участие в общественной жизни коллектива? (участие в корпоративных мероприятиях, способствующих формированию единой управленческой команды, в чем заключалась его (ее) непосредственная роль).

5. Присутствует ли у него (нее) вредные привычки (склонность к курению, алкоголю, приему наркотиков). Часто такие наклонности видны невооруженным глазом по соответствующему поведению субъекта.

6. Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию. (Здесь важно не только выяснить стремится ли он совершенствовать свой профессиональный уровень, получить дополнительное образование, повысить квалификацию и т.п., но и есть ли желание изучать иностранные языки, любит ли путешествовать, какого рода художественную литературу читает. Посещает ли он (она) театры, концерты, фильмы и т.д.)

7. Свойственно ли ему гуманистическое отношение к живой природе? Любит ли он животных? Есть ли у него домашние животные? Как он относится к маленьким детям?

8. Присутствует ли у него желание зарабатывать деньги и делать карьеру? Утвердительный ответ на этот вопрос свидетельствует о самоутверждении личности в жизни и готовности бороться за достижение поставленных целей.

9. Каково отношение к достижениям научно-технического прогресса? Нравится ли работать с ПЭВМ, водить автомобиль, пользоваться различной бытовой техникой на работе и в быту. Отрицательный ответ на данный вопрос может свидетельствовать об определенном консерватизме или страхе перед техникой (иногда встречаются люди, считающие технику происками дьявола).

10. Как претендент воспринимает рекламу различных товаров и услуг? Положительный ответ, скорее всего, сообщит о наличии у человека потребности к познанию и изучению нового, а также об определенной любознательности. Отрицательный - о склонности к уходу в свой собственный мир, а также об определенной раздражительности или занудливости.

11. Какие чувства вызывает у него свобода совести? Здесь очень важно знать, является ли человек индифферентным к различным религиозным верованиям или же, если исповедует какую-либо религию, то не проявляется ли это в склонности к миссионерству и желанию обратить в свою веру наибольшее количество людей. В подобном случае в коллективе могут возникнуть серьезные

проблемы. Однако выяснять эти вопросы надо деликатно, чтобы не оскорбить религиозных чувств человека.

12. Есть ли у претендента какие-либо политические взгляды? Является ли он активным сторонником или членом какой-либо партии или движения? Ответ на данные вопросы во многом соответствует ответу на предыдущий вопрос.

Это далеко не полный перечень подобных вопросов, которые следует задавать попеременно с вопросами профессионального характера, приведенными выше.

Для того чтобы правильно произвести расстановку вновь набранного персонала, необходимо учитывать характерологические особенности работников, а также тип темперамента. Достаточно часто, особенно в государственных организациях, конкретную работу поручают имеющемуся работнику без учета его особенностей, и он ее с треском проваливает. И дело тут не способностях, не в лени, а в том, что человек имеет определенную "акцентуацию", т.е. ярко выраженные, преобладающие черты характера.

Он может быть интровертом, т.е. человеком углубленным в свой внутренний мир, в свои мысли, любящим работать индивидуально, и при этом он может принести большую пользу организации. Большой процент системных разработчиков, тестировщиков и других специалистов, работающих с ПЭВМ, являются по своему складу характера интровертами. Если таким людям поручить коллективную работу по поиску решений, управление персоналом или проведение PR-акций, то такая работа будет бесполезным трудом, который не приведет к желаемому результату. Данные виды деятельности следует поручать работникам с экстравертированным типом личности, т.е. коммуникативным, умеющим работать в команде. Если же им делегировать полномочия по разработке каких-либо технических или технологических идей в индивидуальном порядке, то они также вряд ли успешно справятся с поставленной задачей.

Существуют и многие другие акцентуации характера, так же как и различные типологии личности. В настоящее время разработано множество психологических рекомендаций о том, какими видами деятельности следует заниматься людям с разным типом характера. Однако, по мнению автора, разделение работников на интровертов и экстравертов в процессе труда и при расстановке кадров особенно важно.

Для выявления данных акцентуаций менеджерам по персоналу еще на этапе отбора персонала полезно применять тест, разработанный английским психологом немецкого происхождения Хансом Айзенком (1916 - 1997).

Этот тест был составлен для определения типа темперамента по сочетанию двух факторов - экстра- или интроверсии и уравновешенности, которую он называл стабильностью. Айзенк получил четыре следующих сочетания:

- 1) экстравертированный, нестабильный - холерик;
- 2) экстравертированный, стабильный - сангвиник;
- 3) интровертированный, нестабильный - меланхолик;
- 4) интровертированный, стабильный - флегматик.

На основании этой классификации можно определить степень экстравертированности и стабильности, а также тип темперамента любого человека.

Вопрос	Ответ		
	да	нет	иногда
1	2	3	4
Экстраверсия - Интроверсия			
1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?	+1	-1	0
2. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	+1	-1	0
3. Вы из тех людей, которые не лезут "за словом в карман"?	+1	-1	0
4. Любите ли Вы часто бывать в компании?	+1	-1	0
5. Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?	-1	+1	0
6. Обдумываете ли Вы свои дела неспешно и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?	-1	+1	0
7. Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?	-1	+1	0

8. Нравятся ли Вам первоапрельские шутки?	+1	-1	0
9. Чувствуете ли Вы себя неудобно в какой-нибудь другой одежде, кроме повседневной?	-1	+1	0
10. Очень ли Вы любите вкусно поесть?	+1	-1	0
11. Предпочитаете ли Вы больше строить планы, чем действовать?	-1	+1	0
12. Говорите ли Вы иногда первое, что придет в голову?	+1	-1	0
Стабильность - Нестабильность			
1. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить или посочувствовать?	-1	+1	0
2. Очень ли Вам трудно отказаться от своих намерений?	+1	-1	0
3. Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо уважительной причины?	-1	+1	0
4. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?	-1	+1	0
5. Часто ли Вы теряли сон из-за чувства тревоги?	-1	+1	0
6. Верно ли, что Вас легко задеть?	-1	+1	0
7. Часто ли Вы бываете погружены в свои мысли?	+1	-1	0
8. Бывает ли у Вас головокружение?	-1	+1	0
9. Трудно ли Вам заснуть ночью?	-1	+1	0
10. Долго ли Вы переживаете после конфуза?	+1	-1	0
11. Часто ли Вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше Вас по положению?	-1	+1	0
12. Часто ли у Вас "сосет под ложечкой" перед важным делом?	-1	+1	0

Подсчитать количество баллов по каждой из двух шкал. Если по шкале "экстраверсии" оно окажется больше нуля, то человек - экстраверт, если меньше, то - интроверт. Если сумма баллов по шкале "стабильность" выше нуля, то человек стабилен, если меньше, то - нестабилен. По сочетанию этих двух факторов определяется тип темперамента.

Психологически совместимыми являются люди с разными типами темперамента, так как они не повторяют, а именно дополняют друг друга, что необходимо для длительного сотрудничества. Если в работе требуется быстрота, то за нее лучше взяться холерику или сангвинику, а если тщательность или терпение, то - флегматику или меланхолику. В таком случае пара работников будет гораздо успешнее и устойчивее, чем люди с одинаковым темпераментом. При этом оба партнера должны понимать благоприятность противоположных сочетаний.

Приведенный выше тест был направлен на оценку личностных свойств характера потенциального кандидата, однако не менее важно определять и его деловые качества и способности. Для этого существует также целый набор различных тестов. В связи с невозможностью привести их в рамках данной книги, так как многие из них являются компьютерными программами, просто назовем и опишем их.

Одним из всемирно известных и применяемых, особенно в иностранных компаниях, тестов является проверка интеллектуального коэффициента (IQ). Этот тест также в своей основе был разработан Г.Ю. Айзенком. Он может использоваться как для определения собственного коэффициента интеллекта, так и при конкурсном тестировании при приеме на работу или учебу.

Результаты большого числа тщательно спланированных исследований подтверждают заключение о том, что IQ-тест обнаруживает значительное соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в работе или учебе. В армии США с сороковых годов XX в. проводится общеармейское классификационное тестирование, например, при подготовке пилотов. У студентов университетов можно ожидать IQ в среднем от 125 пунктов в первый год обучения до 140 при получении степени бакалавра (через четыре года обучения). Считается, что человек с IQ менее 115 вряд ли может рассчитывать на то, чтобы успешно сдать вступительные

экзамены и быть принятым в университет. Руководители и специалисты высшей квалификации обнаруживают IQ в среднем около 153.

Тест содержит 40 задач, ответы на которые надо дать за 30 минут. Сложность задач возрастает к концу теста, тем не менее все задачи имеют решение. Любой человек способен правильно решить некоторое число задач, но практически никто не сможет правильно ответить на все вопросы в отведенное время. Если человек не смог ответить на вопрос, то лучше оставить эту задачу и перейти к следующей (после сороковой задачи снова будут предложены те, ответы на которые остались без ответа, чтобы в оставшееся время попытаться решить их). Справа на табло высвечивается отсчет времени. Ответ, введенный после истечения 30 минут, не засчитывается. После завершения тестирования на экране появляется график зависимости коэффициента интеллекта от возраста испытуемого (имя и возраст вводятся перед началом тестирования). Для лиц различных категорий умственного развития коэффициент IQ будет представлен точкой на экране и соответствующим числом.

Следует отметить, что даже адаптированные к российским условиям тесты IQ не всегда справедливо отражают реальность, и часто высокообразованные люди, компетентные специалисты получают очень низкий интеллектуальный коэффициент. Поэтому доверять только данному тесту при приеме кандидатов было бы ошибочно.

Более простым видом оценки способностей работника является тест "Корректирующая проба". Он может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле.

Данный тест позволяет изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректирующим таблицам.

В основу теста положена заимствованная из психологии труда проба Бурдона <1>.

<1> Рубинштейн С.Я. Экспериментальные методики патопсихологии и опыт применения их в клинике (практическое руководство). - М.: Медицина, 1970. С. 58.

Ход работы заключается в вычеркивании и подчеркивании букв.

Просматривая буквенную таблицу, человек должен вычеркивать букву "А", а букву "К" - подчеркивать. Работать следует в течение 8 минут максимально быстро и внимательно. Через 4 минуты после начала работы специалист, проводящий тест, говорит слово "черта". Кандидат должен остановить работу и поставить вертикальную черту. Затем кандидат должен продолжать работу, изменив способ: букву "А" - подчеркивать, а букву "К" - вычеркивать. Когда истекнут 8 минут, специалист, проводящий тест, произносит "черта - конец работы", и кандидат должен поставить вертикальную черту.

Обработка результатов. Оценка переключаемости и работоспособности производится в баллах производительности по девятибалльной системе. Для этого: а) подсчитывается общее число просмотренных знаков (букв). Допустим, кандидат просмотрел 1475 знаков; б) подсчитывается число ошибок (пропущенных, или неправильно вычеркнутых, или неправильно подчеркнутых букв). Каждая такая ошибка составляет 20 очков. Каждая пропущенная строка - 60 очков. Допустим: сделано 20 ошибок, т.е. $20 \times 20 = 400$; в) определяем число правильно отмеченных букв. Для этого из 1475 (общее число просмотренных знаков) вычитаем 400 (20 ошибок, каждая составляет 20 очков: $20 \times 20 = 400$); г) теперь переводим в баллы производительность:

Производительность	Количество правильно отмеченных букв	Баллы
низкая	1000 - 1200	1
	1201 - 1350	3
	1351 - 1500	4
удовлетворительная	1501 - 1700	5
	1701 - 1850	6
	1851 - 2000	7
высокая	2001 - 2050	8
	более 2150	9

Объем внимания оценивается по количеству просмотренных букв, концентрация - по количеству сделанных ошибок.

Норма объема внимания - 850 знаков и выше, концентрация - 5 ошибок и менее.

Интенсивность внимания (ИВ) представляет собой процентное отношение количества просмотренных букв (КБ) к их общему числу (КИ) при 4-минутной работе:

ИВ = КБ / КИ;

показатель внимания:

ПВ = КЗ / КО + 1,

где КЗ - количество знаков, просмотренных за 1 мин.;

КО - количество ошибок.

Устойчивость концентрации внимания (К):

$$K = S^2 / M,$$

где S² - количество просмотренных строк;
M - общее количество ошибок.

Бланк ответов

Ф.И.О. _____
Дата _____

СХАВСХЕВИХНАИСНХВХВКСНАИСВХВХЕНАНСНЕВХАК
ВНХИВСНАВСАВСНАЕКЕАХВКЕСВСНАИСАИСНАЕХНВКНХИ
СХВХЕКВХИВХЕИСНЕИНАЕНКХККХЕКВКИСВХИХАКХН
СКИСВЕКВХНАНСНХЕКХИСНАКСВХКВНАВСННСНАИХАЕХ
КИСАИКХЕХЕИСНАХКЕКХВНСНАИХВИКХСНАИСВНХХВАИ
СНАХЕКЕХСНАКСВЕЕВЕАИСНАСНКИВКХКЕКНВИСНХХВЕХ
СНАИСКЕСИКНАЕСНХКВХИХКАКСАИСНАЕХКВЕНВХКЕА-
ИСНКАИКНВЕВНХВХАВЕИВИСНАКАХВЕНВНАХИЕНАИКВИ-
ЕАКЕИВАКСВЕИКИСАВАХЕСВНКЕСНКСВХИЕСВХКНКСВКВ-
ЕВКНИЕСАВИЕХЕВНАИЕНКИЕВКАИСНАСНАИСХАКВННАК-
СХАИЕННАСНАИСВКХЕВЕВХКХСНЕИСНАИСНКВКХВЕКЕКВ-
ВНАИСНАИСНКЕВКХАВСНАХКАСЕСНАИСЕСХКВАИСНАСА-
ВКХСНЕИСХИХЕКВИКВЕНАИЕНЕКХАВИХНВИХКХЕХНВИС-
НСАЕХИСНАИНКЕХВИВНАЕИСНВИАЕВАЕНХВХВИСНАЕИ-
ЕКАИВЕКЕХКЕИСНЕСАЕИХВКЕВЕИСНАЕАИСНКВЕХИХКНК-
ЕАИСНАСАКАЕХХЕВСКХЕКХНАИСНКВЕЕСННАИСЕКХЕКН-
АИСНИСНЕИСНВИЕХКВХЕИВНАКИСХХАИЕВКЕВКИЕХЕИС-
НАИВХВКСИСНАИАИЕНАКСХКИВХНИКИСНАИВЕ-
СНАКНЕХССНАИККВЕХКВКЕСВКСНХИАСНАКСХКХВЕАЕС-
КСЕИАКИСНАЕХКЕХКЕИХНВХАКЕИСНАИКХВСХНВИЕХА-
ЕСВЕСНАИСАКВСНХАЕСХАИСНАЕНКИСХКЕХВХВЕКНЕИЕ-
НАЕКХЕКНАИВКВКХЕХИСНАМХКАХЕНАИЕНИКВКС-
НСНАИЕХВКВИЕХАНЕХЕКВСНЕИСНВНЕВИСНАЕАХНХКСН-
АХСИСНАИЕИНЕВИСНАНВЕВХСИСВАИЕВХЕИХСКЕИЕХКИЕ-
КЕВХВАЕСНАСНКИСХЕАЕХКВЕХЕАИСНАСВАИС-
ЕВЕКЕХВЕКХСИКИСЕХАЕКСНАИИЕХСЕХСНАИСВНЕКХ-
СНАИСАВЕНАХИАКХВЕИВЕАИКВАВИХНАХКСВХЕХИВХАИ-
СКАВНСИЕАХСНАНАЕСНВКСНХАЕВИКАИКИКНАВСНЕКВ-
ХКСНАЕСВКХЕКСНАКСХВХКВСНХКСВЕХКАСНАИСКСХКЕН-
АНСНАВКЕВКХЕИИСНАИНХАСНЕХКСХЕВКХИЕ-
ХНАИКЕВХСНВИХНКВХЕКНСИЕНХАИВЕНАИХНХКВХЕНА-
НСНВКЕВХАИСХАХКВНВАИЕНСХВКХЕАИСНАВХСВКАХС-
НАКИСНКЕКНСВАИСВАЕХСХВАИСНАЕКХЕКАИВНАВЕКВЕА-
ЕНКАИСХАИСНХИСВКВСЕКХВЕКИСНАИСКВЕСВИСКАИКВК-
КНВХСКВНАИЕНИСНАИХХАВКНВЕХВАНКИЕХЕВХЕВНА-
ИСКАИАНАКХКВКЕВЕКВНХИСКАИСНВХАВХВНАНСНХСХВ-
КИСНАИЕХЕКХНАИСИВЕХВЕИСНХВКХКВНХКВНХВКСНХН-
АИСНВКАХСВКХВХАИСНАНАХСНХВХВХАИСХААИКХАЕВЕ-
ХКСНВИВАИСНАХКИВХЕКИАХИНАНС

Таблица результатов

Производительность	Количество правильно отмеченных букв	Баллы
низкая		
удовлетворительная		
высокая		

Объем внимания: _____

Концентрация: _____

Заключение: _____

Приведем еще один тест, который можно использовать при приеме на работу. Он заключается в исследовании зрительной и слуховой памяти.

В основу теста положены методики "память на числа", "память на слова".

Кандидату предъявляются в течение 30 секунд таблица с 10 четко напечатанными двузначными словами или 10 одно- двусложными словами, не связанными друг с другом логическим смыслом.

Когда таблицу убирают, обследуемый в течение 1 минуты записывает на бланке запомнившиеся числа и слова. Можно также предложить воспроизвести те же числа или слова через 30 - 40 мин., 1 ч, сутки и так далее для определения объема долговременной памяти.

Если оценка памяти проводится по трехбалльной системе, то за правильное воспроизведение тестируемый получает следующие оценки:

8 и более чисел (слов) - отлично;

6 - 7 чисел (слов) - хорошо;

4 - 5 чисел (слов) - плохо.

Слова или двухзначные числа могут быть зачитаны экспериментатором, в этом случае определяется объем слуховой памяти.

Методика "Слуховая память"

Для определения кратковременной слуховой памяти предлагается следующий вариант. Испытуемому последовательно зачитывают четыре серии одно- двусложных слов, не связанных смысловым содержанием. Каждая серия содержит по 10 слов и зачитывается в течение 20 секунд. После предъявления каждой серии слов испытуемому предлагают записать в течение 45 секунд в любой последовательности зачитанные слова. Первые три серии слов используются как тренировочные, зачетной считается 4 серия. Определяется количество правильно воспроизведенных слов. Оценка в баллах производится следующим способом:

Оценка в баллах: 10, 9, 7, 6, 4, 3, 2.

Количество правильно записанных слов: 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4 и менее.

Предлагается также вариант с предъявлением двух серий слов или двузначных чисел по 10 в каждом предъявлении. На запись запечатленного материала дается 40 секунд. Оценка в баллах проводят по таблице 1.

**Шкала балльных оценок показателей продуктивности
кратковременной памяти**

Оценка в баллах									
Показатель	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количество правильно записанных слов (из 20 слов)	19	17 - 18	15 - 16	13 - 14	11 - 12	9 - 10	7 - 8	4 - 6	3
Количество правильно записанных чисел	18	16 - 17	14 - 15	12 - 13	10 - 11	8 - 9	6 - 7	4 - 5	3
Количество правильно нарисованных фигур	13	12	11	9 - 10	7 - 8	5 - 6	4	3	2

Тест-задание к методике "Память на числа"

Ф.И.О. _____
Дата _____

30	23	85	46	96
38	71	93	64	83

Тест-задание к методике "Память на слова"

Ф.И.О. _____
Дата _____

Торт	Зелень	Зонт	Круг	Сказка
Стул	Волк	Винт	Палка	Сом

Бланк ответов

Ф.И.О. _____
Дата _____

Тест-задание к методике "Слуховая память"

Ф.И.О. _____
Дата _____

Дело	Море	Торг	Дерево	Часть	Вокзал	Ручка	Книга	Слух	Лист
Зелень	Стул	Солнце	Номер	Ключи	Буквы	Кактус	Рыба	Шланг	Горн
23	15	24	46	67	21	11	10	19	36
25	14	17	33	77	83	41	98	63	55

Бланк ответов

Ф.И.О. _____
Дата _____

Тест "Отыскивание чисел"

Еще одним тестом, помогающим расширить периферическое зрение, а также применяющимся при проверке внимания, умения сосредоточиться и т.п., являются заимствованные из психологии труда таблицы Шульте. Обычно тест выполняется на ПЭВМ, но возможно и использование бумажных таблиц.

Полную версию теста, а также другие аналогичные программы можно посмотреть в Интернете.

Тест представляет собой квадрат с числами в клетках с размерностью от 2x2 (цифры - 1, 2, 3, 4) до 9x9 (цифры от 1 до 81). В ходе работы следует после нажатия кнопки "Start" с помощью манипулятора "мышь" нажимать на числа от "1" до максимального в зависимости от выбранной размерности по возрастанию. Для положительного эффекта нужно сконцентрировать взгляд в центре таблицы и постараться увидеть все числа сразу (а не искать глазами по всей таблице в поисках нужного). Для самоконтроля введен таймер (а для создания азарта игры берется штраф 10 секунд, когда нажато неверное число).

Для проведения проверки в бумажном варианте нужно иметь пять таблиц размером 60x60 см с написанными в них в беспорядке числами от 1 до 25, в соответствии с изображенными на рисунке 2.1, секундомер и небольшую указку <1>.

<1> С.Я. Рубинштейн. Экспериментальные методики патопсихологии и опыт применения их в клинике (практическое руководство). М.: "Медицина", 1970. С. 63.

Таблицы для отыскивания чисел

21	12	7	1	20
6	15	17	3	18
19	4	8	25	13
24	2	22	10	5
9	14	11	23	16

9	5	11	23	20
14	25	17	19	13
3	21	7	16	1
18	12	6	24	4
8	15	10	2	22

14	18	7	24	21
22	1	10	9	6
16	5	8	20	11
23	2	25	3	15
19	13	17	12	4

22	25	7	21	11
6	2	10	3	23
17	12	16	5	18
1	15	20	9	24
19	13	4	14	8

5	14	12	23	2
16	25	7	24	13
11	3	20	4	18
8	10	19	22	1
21	15	9	17	6

22	25	7	21	11
6	2	10	3	23
17	12	16	5	18
1	15	20	9	24
19	13	4	14	8

Рисунок 2.1

2.3. Адаптация персонала

После того как заканчивается процесс набора персонала и принято решение о приеме работника, с ним заключается трудовой контракт и он становится полноправным членом организации со всеми вытекающими правами и обязанностями. Однако практически всегда, за исключением индивидуальных видов деятельности, работник попадает в трудовой коллектив, в среду незнакомых ему людей со своими привычками, наклонностями, пристрастиями и отрицательными эмоциями. Кроме этого он сталкивается с определенной корпоративной культурой, к которой он не привык, так как она может сильно отличаться от принятой в организации, где он ранее работал. Сложности возникают также и при освоении новой профессии или нового рабочего места, так как специфика работы в разных организациях сильно различается. Тем не менее у нового работника нет другого выхода, кроме как найти "общий язык" с другими членами трудового коллектива и освоить новую специальность, если он хочет эффективно работать в данной организации. Руководство и кадровая служба должны всецело помочь ему адаптироваться в новой среде.

Следует отметить важность процесса адаптации в новой организации в связи с тем, что каждому человеку, начиная со школьной скамьи, приходится адаптироваться в новой для него среде в связи со сменой места жительства, места работы, учебы, в поисках лучшей доли и т.п. Самой тяжелой формой адаптации является эмиграция в другую страну, когда человеку приходится изучать другой язык, принимать правила и законы, принятые в другой стране, учиться думать по-новому. Однако в данной работе мы не будем затрагивать столь сложные формы адаптации и поговорим о ее формах и методах, возникающих при смене места работы.

2.3.1. Сущность и виды трудовой адаптации персонала в организации

Адаптация (лат. *adaptio* - приспособляю) - процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры.

Когда мы говорим об адаптации персонала, то выделяем две формы: социальную и производственную адаптацию. Они пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и социальные аспекты <1>.

<1> Текст трактуется в соответствии с изданием: Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭ и У, 2001. С. 169 - 171.

Классификация адаптаций достаточна многообразна.

Различают активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы воздействия и деятельность, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной является адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

По своему воздействию на работника выделяют прогрессивные и регрессивные результаты адаптации. Последние возникают в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, к коллективам с низкой трудовой дисциплиной).

Другое деление подразумевает первичную производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную работу в конкретной организации, и вторичную при последующей смене работы.

Производственная адаптация - сложное явление, поэтому ее целесообразно рассматривать с различных позиций.

1. Психофизиологическая адаптация - процесс приспособления к новой трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

2. Профессиональная адаптация - полное и успешное овладение новой профессией или специальностью, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру, организации и условиям труда. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

3. Социально-психологическая адаптация работника к производственной деятельности - это процесс налаживания конструктивных отношений с ближайшим социальным окружением в коллективе, приспособления к традициям и неписаным нормам коллектива (организационной культуре), к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Все разновидности производственной адаптации связаны с решением кадровых проблем в организации.

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа <1>.

<1> Текст трактуется по изданию: Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000. С. 238 - 242.

Первый этап - оценка уровня подготовленности нового работника.

Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Работник, имеющий не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, будет проходить минимальный период адаптации. Но и здесь возможны непривычные для работника варианты решения уже известных ему задач. Так как организационная структура зависит от ряда параметров (технология деятельности, внешняя инфраструктура, персонал), то новичок попадет в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративной культурой, правилами поведения и т.д.

Второй этап - ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации. К этой работе должны привлекаться как непосредственные руководители, так и менеджеры по персоналу. При этом менеджер по персоналу помогает составить программу ориентации и знакомит новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, принятыми в организации. Непосредственный руководитель объясняет задачи и требования к работе, вводит работника в рабочую группу, организует и поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Программа ориентации может включать в себя ряд небольших лекций, экскурсии по предприятию, практикумы.

В ходе проведения общей программы ориентации затрагиваются следующие вопросы.

1. Общее представление о компании, ее цели, миссия, приоритеты развития, проблемы. Здесь же происходит ознакомление с традициями, принятыми нормами и правилами. Работнику показывается разнообразие видов деятельности, производимой продукции, предоставляется необходимая информация о руководстве организации.

2. Политика организации (принципы кадровой политики, подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации).

3. Оплата труда (нормы и формы оплаты труда).

4. Дополнительные льготы (страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, по материнству, возможности обучения, наличие столовой, другие услуги).

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности (правила и предупреждения).

6. Работник и его отношения (сроки и условия найма, испытательный срок, назначения, продвижения по службе, права и обязанности, организации работников (профсоюзы, их политика), дисциплина и взыскания, руководство и оценка исполнения работы).

7. Служба быта (организация питания, условия парковки личных автомобилей, другие услуги).

8. Экономические факторы (стоимость оборудования, ущерб от прогулов, материальная ответственность работников за порчу оборудования).

После проведения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новый работник, и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

1. Функции подразделения (цели, приоритеты, структура, направления деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями, взаимоотношения внутри подразделения).

2. Рабочие обязанности и ответственность (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, нормативы качества выполнения работы, основы оценки исполнения, длительность и расписание рабочего дня, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность (заявления на отпуск и материальную помощь, отчеты о выполненной работе, отношения с местными и общегосударственными инспекциями).

4. Процедуры, правила, предписания, характерные только для характерного вида работы или данного подразделения, поведение в случае аварий, правила техники безопасности, правила гигиены, информирование о несчастных случаях и опасности, отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению, правила поведения на рабочем месте, контроль за нарушениями, вынос вещей из подразделения, перерывы, телефонные переговоры личного характера).

5. Представление сотрудников подразделения.

Третий этап - действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно максимально оказывать поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и взаимодействия с коллегами.

Четвертый этап - функционирование. Он завершает процесс адаптации, характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. При нормальном развитии процесса адаптации этот этап наступает после первого года работы. Если же эффективно управлять процессом адаптации, то эффективное функционирование нового работника может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение способно принести весомую финансовую выгоду, особенно когда привлекается большое количество персонала.

2.3.2. Управление адаптацией персонала и оценка ее эффективности

Управление адаптацией - это процесс активного воздействия на факторы, предопределяющие ход ее развития и позволяющие снизить неблагоприятные последствия.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик работника (пол, возраст, образование, стаж, психофизиологические характеристики), так и факторов производственной среды, характера их влияния на результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей организации (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.). При этом следует помнить, что существуют естественные ограничения в изменении поведения работника (развитие тех или иных способностей, освобождение от вредных привычек и т.п.). Необходимо также учитывать различия между новым и прежним местом работы, особенности новой и бывшей профессий, так как они могут быть существенными.

Нельзя забывать и возрастные особенности работников. Молодой работник, впервые пришедший в организацию, сталкивается со всеми сторонами производственной адаптации, а для взрослого работника, перешедшего из другого подразделения той же организации, требования к социально-психологической адаптации будут ослаблены.

Давайте рассмотрим технологию процесса управления адаптацией применительно к молодым работникам, пришедшим в организацию.

В первую очередь следует проанализировать ожидания работников (выяснив на основании беседы с ними и их анкетирования цели работников при поступлении, а также мотивы их деятельности, связанные с данной организацией). При необходимости следует провести мероприятия по профессиональной ориентации.

Далее следует составить прогноз стабильности новичка (как долго он сможет проработать в данном коллективе), периодически наблюдая за его правильностью.

Затем следует введение новичка в коллектив и контроль адаптации в ходе периодических встреч руководства и менеджеров по персоналу с новым работником или заочно, опрашивая мнения его коллег.

Необходимо ликвидировать возникающие причины конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов в отношении тех, кто обязан решить эти проблемы, т.е. непосредственных руководителей и менеджеров по персоналу.

Следует постоянно обобщать материалы о ходе адаптации новичков, знакомить с ними администрацию организации и линейных менеджеров.

Особое внимание к молодым работникам следует проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, а нормы выработки представляются достаточно напряженными.

Мерами, способствующими сокращению процесса адаптации, являются хорошо поставленная профориентация и профотбор кадров, позволяющие выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к факторам данной производственной среды наиболее высока.

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Во многом на эффективную адаптацию влияет система профессионально-квалификационного продвижения работников в организации.

Адаптация к новой экономической ситуации. Здесь возникает требование увязки оплаты труда с его результатами, заставляющее повышать интенсивность труда за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника в таких условиях проявляется в повышении травматизма, заболеваний, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Очевидно, что важную роль в социальной адаптации играет психологический климат в коллективе.

Адаптация работников требует большой организационной работы, поэтому разумно создавать службы адаптации персонала или вводить должности специальных менеджеров по адаптации (в зависимости от численности персонала, структуры управления, организации управления персоналом, направленности администрации на решение социальных задач в сфере управления производством и др.). Такие службы могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или входить в состав других функциональных подразделений (группа, отдельные специалисты) в отделе управления персоналом, социологической службе и т.д.

Основные задачи такой службы - разработка и внедрение с участием функциональных служб управления организацией мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом и координации деятельности всех подразделений организации, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий.

Суммарный эффект от деятельности службы адаптации должны составлять - снижение уровня текучести кадров, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования из-за ошибок обслуживающего персонала, числа нарушений трудовой дисциплины.

Оценка результатов адаптации.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее новая окружающая среда, чем более она отличается от привычной для работника, тем сложнее процесс адаптации. Для определения сроков адаптации большое значение имеют определенные количественные показатели. Можно выделить две группы:

1) объективные - уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы (при конвейерном или поточном производстве), профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

2) субъективные - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Для оценки психофизиологической адаптации (на работах с большим физическим напряжением) можно использовать показатели выработки и энергозатрат, а также показатели здоровья человека (для оценки тренированности как одного из результатов адаптации) - состояние сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (достижение среднего процента выполнения, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим статусом, уровнем удовлетворения своих жизненных устремлений. Таким образом, основная задача управления адаптацией персонала состоит в ускорении этого процесса и снижении негативных моментов, неизбежных при приспособлении человека к условиям новой внешней и внутренней среды.

2.4. Методы сокращения персонала

В настоящей главе мы рассматривали методы приема новых сотрудников и их адаптации для эффективной работы организации. Однако всегда наступает момент, когда руководству приходится расставаться с работниками по различным причинам и проводить мероприятия, связанные с их увольнением.

Причины увольнения могут быть вызваны самыми различными факторами, такими как сокращение производства, внедрение нового высокотехнологичного оборудования, окончание срока контракта, инициатива работника (собственное желание), а также побуждение работников администрацией к добровольному уходу с должности или более раннему уходу на пенсию, чем они планировали.

В любом случае процесс увольнения всегда болезнен для работника, особенно если он проработал в организации значительный период времени.

Поэтому наша задача - рассмотреть, какими методами и в какой последовательности следует сокращать персонал, чтобы решить эту проблему с минимальными потерями для обеих сторон.

Сокращение персонала - это комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и организации социально-психологической поддержки работников организации в процессе их увольнения.

Здесь следует отметить то обстоятельство, что увольнение и сокращение - это не синонимы. Увольнение - это прекращение трудового договора между работодателем и работником по тем или иным причинам.

А сокращение или высвобождение персонала - одно из направлений кадрового планирования в организации.

При разумном и рациональном управлении организацией всегда образуется избыток кадровых ресурсов. Это вызвано также и требованиями научно-технического прогресса, являющегося неотъемлемым условием экономического роста страны при интенсивном пути развития. В качестве примера можно вспомнить, что еще в 80-е годы XX в. практически в любой организации существовали машинописные отделы или отдельные служащие - машинистки, которые достаточно профессионально превращали рукописные тексты в официальную документацию. В середине 90-х годов в связи с внедрением компьютеров и оргтехники такие отделы и, соответственно, должности служащих были сокращены. Примерно такая же судьба постигла многих конструкторов, которые чертили вручную за кульманами различные чертежи. Они также были сокращены, так как появились специальные компьютерные программы, например "Автокад", и устройства вывода документации на печать большого формата - плоттеры, благодаря которым один специалист может сделать в автоматизированном режиме работу целого конструкторского отдела.

Разумеется, своевременное планирование подобных нововведений, мероприятия по переподготовке персонала, перемещение их в другие подразделения, а также социально-ориентированный отбор кандидатов на увольнение с учетом возраста, стажа работы, семейного положения, числа детей позволяют регулировать распределение работ внутри организации в процессе планирования сокращения персонала.

В иностранных компаниях процесс высвобождения персонала развит в достаточно сильной степени вплоть до трудоустройства сокращаемых сотрудников на новое место работы. В российских компаниях управление высвобождением персонала не получило должного развития.

При сокращении персонала возникают два аспекта: экономический и социально-психологический.

Первый связан с тем, что труд и, соответственно, вознаграждение за него в виде заработной платы являются основным источником дохода. Но с другой стороны - экономические условия требуют содержания в организации действительно необходимой численности персонала и высвобождения излишней. В соответствии же с действующим законодательством предприятия несут ответственность за социальную защиту высвобождаемого персонала, хотя бы в виде

выплаты соответствующей компенсации при сокращении штатов. Именно по этой причине руководство большинства компаний старается любыми путями избежать увольнения персонала по этой (ст. 81, п. 2) статье Трудового кодекса РФ. Сложности, возникающие с трудоустройством сокращенных работников, ведущие к повышению уровня безработицы, заставляют государство и местные органы власти финансировать предприятия и организации в создании новых рабочих мест, компенсируя расходы на переподготовку сотрудников, подлежащих сокращению.

Социально-психологический аспект сокращения связан с тем, что труд работника связан с возможностью его развития и самореализации. В процессе трудовой деятельности у каждого человека образуется социальный статус, формируются определенные товарищеские отношения с коллегами, социальные связи. Все это нарушается в связи с высвобождением того или иного работника. Поэтому проводить сокращение следует таким образом, чтобы свести до минимума негативные для работника последствия, соблюдая действующее законодательство и проявляя гуманное отношение к людям.

Увольнение персонала делится на два вида, критерием которых является добровольность ухода работников из организации. Это увольнение по инициативе работника (по собственному желанию - ст. 80 ТК РФ) и увольнение по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ).

Увольнение сотрудника по собственному желанию

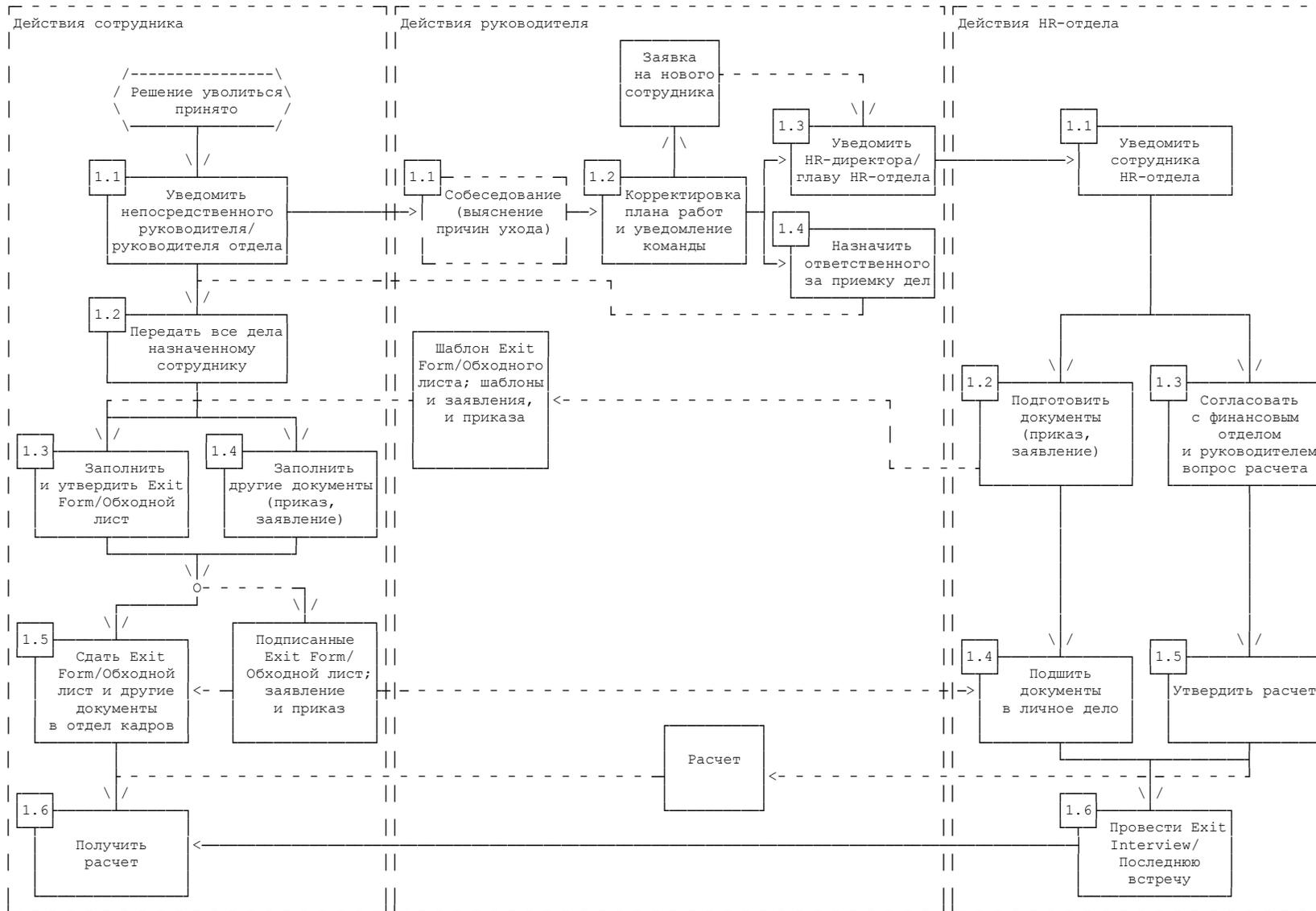


Рисунок 2.2

Увольнение сотрудника по инициативе администрации (работодателя)

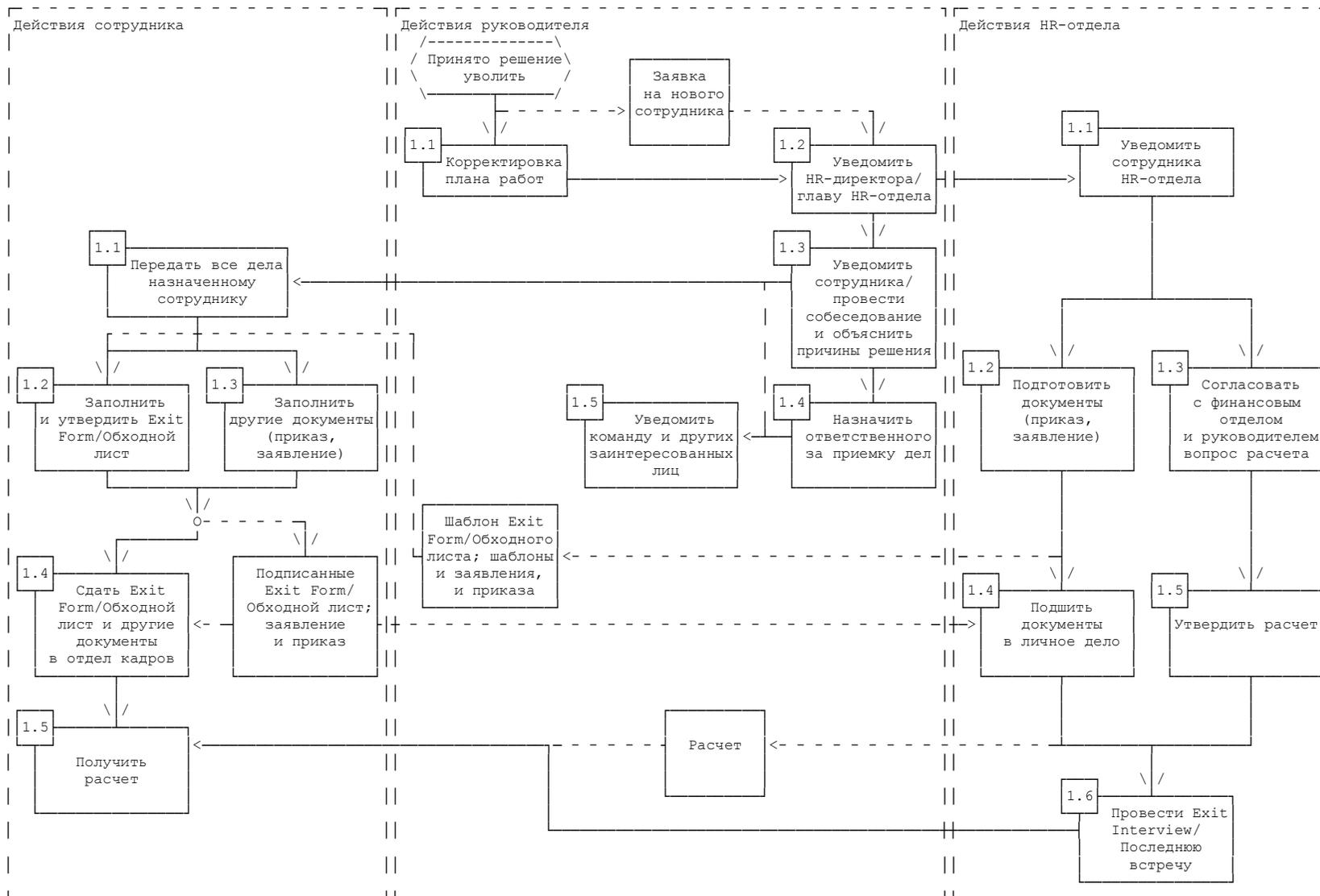


Рисунок 2.3

Отдельным видом увольнения является выход на пенсию.

При уходе работника по собственному желанию у него, как правило, не возникает психологического дискомфорта, так как его профессиональная деятельность и социальные связи либо не нарушаются существенным образом, либо он к этому готов в связи с переходом на более перспективное и высокооплачиваемое место работы. Однако и в этом случае службе управления персоналом или непосредственному руководителю рекомендуется провести с работником заключительное интервью, целью которого является выяснить причины, по которым уходит сотрудник, а также оставить у него хорошее впечатление о компании. Помимо выяснения причин, полезно узнать, в какую компанию уходит сотрудник.

Перед проведением интервью рекомендуется попросить работника заполнить анкету увольняющегося.

Анкета для увольняющихся сотрудников

Сведения о сотруднике.

1. Персональные данные:

Ф.И.О.	Петров Николай Иванович
Семейное положение	Холост
Специальность	Математик-экономист
Название компании	ООО "Эдельвейс"
Занимаемая должность	Финансовый аналитик
Персональный менеджер	Николаев В.С.

2. Стаж работы:

0 - 3 года 3 - 5 лет 5 - 10 лет 10 - 20 лет 20 и более

Общий	<input type="checkbox"/>				
По данной специальности	<input type="checkbox"/>				

3. Стаж работы в данной компании:

0 - 1 года 1 - 2 года 2 - 3 года 3 - 4 года более 4 лет

	<input type="checkbox"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Заработная плата долл/мес.:

150 - 300 300 - 500 500 - 700 700 - 1000 Свыше 1000

На предыдущем месте работы	<input type="checkbox"/>				
На данной работе	<input type="checkbox"/>				
Желаемый уровень	<input type="checkbox"/>				

5. Образование:

среднее ср/специальное н/высшее высшее последипломное

	<input type="checkbox"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Мотивы увольнения.

1. Причины объективного характера:

По состоянию здоровья (профессиональная усталость)

В связи с переездом на другое место жительства

Реорганизация предприятия

Сокращение штата

Поступление на учебу в высшее учебное заведение

2. Причины субъективного характера (могут быть минимизированы при правильной организации и мотивации труда):

Нарушения трудовой дисциплины (в т.ч. и скрытые)

Плохие (вредные) условия труда

Профессиональная некомпетентность

Отдаленность от места жительства

Низкий уровень заработной платы

Плохие отношения с другими работниками коллектива

Уровень автоматизации рабочего места

Отсутствие социальных льгот и гарантий

Отсутствие перспектив роста в компании

Отсутствие организованного досуга

Конфликт с руководством

Другое _____

Предполагаемое место работы.

Компания той же сферы деятельности

Компания другой сферы деятельности

Комментарии и пожелания.

Уходить не хочется, так как нравится коллектив и взаимоотношения в компании, но...

Желаю сотрудникам успехов в работе и карьерном росте, компании - процветания и перспективного развития.

Неплохо выяснить и то, как работник оценивает различные аспекты деятельности организации, в которой он работал. Сюда относятся такие моменты, как стиль руководства, моральный климат в коллективе, перспективы роста, уровень оплаты труда, объективность в отношении к сотруднику со стороны руководства. В то же время, если сотрудник является ценным для организации, задачей заключительного интервью является попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении и выявление негативных моментов в деятельности организации. В связи с тем что такой работник уже не связан никакими соображениями тактического порядка и не испытывает страха перед руководством, он может высказать свое недовольство работой в компании достаточно откровенно. Информация, получаемая в результате интервью и анкетирования увольняющихся сотрудников, должна анализироваться и служить основой при разработке и проведении кадровых мероприятий по повышению мотивации труда и улучшению морального климата в коллективе. В процессе проведения интервью взаимные претензии могут быть сняты, и иногда ценный для организации работник остается в коллективе. Если же увольняющийся сотрудник не хочет давать каких-либо оценок деятельности компании или, считая себя обиженным, делает это с чисто субъективных позиций, то проведение подобного интервью стоит перенести на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в компании будут восприниматься сотрудником более взвешенно и объективно.

Увольнение работника по инициативе работодателя, связанное с сокращением численности или ликвидацией организации, является чрезвычайным событием для любого даже высокопрофессионального сотрудника. У людей возникает чувство беспокойства, подавленности, растерянности, так как потребность в безопасности (уверенности в завтрашнем дне) одна из основных мотивационных потребностей человека. Любому сотруднику на достаточно неопределенный срок грозит безработица, он теряет свой социальный статус, профессиональную квалификацию, наработанные связи. Поэтому от того, как организован процесс увольнения, зависит, как это скажется на дальнейшем состоянии увольняемого работника, усилится ли психологическая травма от увольнения или, наоборот, смягчится. Гуманное отношение к сотруднику со стороны администрации осложняется также тем, что сотрудники администрации, выполняющие мероприятия по процедуре увольнения, скорее всего, также будут сокращены, когда выполнят свою работу, и поэтому испытывают те же чувства страха и беспокойности.

В общем виде процедура по увольнению сотрудников состоит из трех этапов. На первом - подготовительном - администрацией создаются предпосылки по проведению программы сокращения, определяется список лиц, подлежащих сокращению, и конкретные причины их увольнения. Статья 81 Трудового кодекса РФ детализирует причины, по которым производится сокращение сотрудников по инициативе работодателя. Сюда относятся как причины, связанные с ликвидацией организации, так и неоднократные нарушения трудовой дисциплины, ведущие к увольнению. В последнем случае работодатель вправе не брать на себя обязательства, связанные с помощью и поддержкой работников, увольняемых по данным причинам.

На втором - сотруднику сообщается информация об увольнении, т.е. процесс сокращения переводится из области домыслов и слухов в официальную плоскость. Сообщение об увольнении следует проводить с максимальным чувством такта. Необходимо показать работнику, что руководство огорчено тем, что приходится его уволить, так как он ценный сотрудник и т.д., но тем не менее финансовые обстоятельства таковы, что приходится расстаться. При этом желательно как можно чаще приносить свои извинения и сожаления. Такой тип сообщения хотя и не сгладит горечи от известия об увольнении, но тем не менее повысит чувство самоуважения работника и сделает его более уступчивым на этапе консультирования.

Последний этап - консультирование - является самым главным.

Теоретически сначала на этом этапе делается совместная попытка сотрудника и работников службы управления персоналом проанализировать все прежние неудачи в процессе работы и наметить новые профессиональные цели или принять решение о переквалификации. Далее формируется концепция поиска нового рабочего места, включающая в себя подготовку необходимых документов, помощь в составлении резюме, тренинги по проведению оценочного интервью. Далее оказывается непосредственная помощь в поиске нового рабочего места исходя из интересов работника и профессиональных связей организации.

Описанная картина проводится в некоторых зарубежных странах, в частности в США. В России, к сожалению, третий этап заключается в подписании обходного листа, выдаче необходимых документов - трудовой книжки с записью об увольнении, справки о доходах сотрудника за истекший период, окончательном расчете сотрудника бухгалтерией организации и расписке в приказе об увольнении в том, что он ознакомлен с этим приказом. По желанию сотрудника ему выдается копия приказа об увольнении. Форма приказа об увольнении утверждена Госкомстатом. Единственным элементом помощи сотруднику является рекомендательное письмо,

в котором указываются положительные стороны работника в период его работы в данной организации.

Практикум

Контрольные вопросы.

1. Что такое кадровое планирование и на какие этапы оно подразделяется?
2. Назовите стадии процесса кадрового планирования.
3. Какие виды процесса кадрового планирования Вы знаете?
4. Какими методами определяется потребность в персонале?
5. Какие методы включают в себя внутренние источники привлечения персонала?
6. Что относится к внешним источникам привлечения кандидатов в организацию?
7. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала. Приведите примеры достоинств и недостатков.
8. Назовите основные этапы процедуры отбора персонала. Кратко охарактеризуйте их.
9. Какие основные методы оценки применяются при отборе персонала на работу?
10. Назовите примерные вопросы, которые следует задавать потенциальному кандидату во время проведения интервью.
11. Что такое адаптация персонала и какие виды адаптации Вы знаете?
12. Кратко охарактеризуйте этапы адаптации персонала.
13. Что такое управление адаптацией и какие меры применяются для регулирования ее продолжительности?
14. Как производится оценка результатов адаптации?
15. Что такое сокращение персонала? В чем его отличие от увольнения?
16. Какие виды увольнения персонала вам известны? Какие основные процедуры проводятся при их исполнении?

Практическое задание 1.

Выполните тест Айзенка, приведенный выше. Подсчитайте количество баллов и определите свой тип темперамента.

Практическое задание 2.

Представьте, что Вы работаете менеджером по набору персонала. Вам нужно провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и слабоформализованных вопросов (не менее 10), которые Вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата Вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов.

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответа, которые вы считаете правильными.

1. Кадровое планирование подразделяется на:
 - а) планирование потребности в персонале;
 - б) планирование расходов на улучшение качества продукции;
 - в) планирование обучения персонала;
 - г) планирование культурно-массовых мероприятий;
 - д) планирование карьеры менеджеров.
2. Внутренние источники найма персонала включают в себя:
 - а) совмещение профессий;
 - б) сверхурочную работу;
 - в) кадровую ротацию;
 - г) сезонный наем;
 - д) аутсорсинг.
3. К внешним источникам набора персонала относятся:
 - а) кадровые агентства;
 - б) внутренний конкурс;
 - в) интернет-источники;
 - г) родные и знакомые работников фирмы;
 - д) совместители.
4. Процедура отбора персонала не включает в себя:
 - а) интервью;
 - б) тестирование;
 - в) проверку документов;
 - г) адаптацию персонала;
 - д) предварительную беседу.

5. Адаптация персонала подразделяется на:

- а) производственную;
- б) социологическую;
- в) психофизиологическую;
- г) мотивационную;
- д) социально-психологическую.

Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

3.1. Договорная основа трудовых отношений

В настоящее время в России очень часто возникают конфликтные ситуации в организациях между работниками и работодателями, связанные с трудовыми отношениями, неверным начислением заработной платы, невыплатой компенсации при сокращении, положенной в соответствии с действующим трудовым законодательством, и ряд других подобных ситуаций. Для решения трудовых споров есть ряд способов, связанных с обращением в Федеральную инспекцию по труду или в суд. И как правило, истина торжествует, и работники отстаивают свои права. Но все это возможно лишь в том случае, когда трудовые отношения были оформлены официально с заключением трудового договора (контракта) с выплатой официальной заработной платы, с соответствующим начислением причитающихся налогов. В этом случае государственные органы всегда будут на стороне работника и он сможет защитить свои права. Если же работник трудится в негосударственной организации без соответствующего оформления отношений, а просто по договоренности, то в случае возникновения конфликтной ситуации или сокращения он оказывается без возможности защитить свои права.

Поэтому грамотное оформление трудовых отношений в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ очень важно.

Под трудовым договором (контрактом) в соответствии со ст. 56 ТК РФ следует понимать соглашение между работником и нанимателем, по которому работник обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением правилам внутреннего распорядка, а работодатель - выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде.

В соответствии с трудовым договором работник обязуется выполнять работу в срок и с хорошим качеством, а работодатель - выплачивать заработную плату в полном объеме.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Типовой трудовой договор, заключаемый с работниками одного из негосударственных московских предприятий, приведен ниже.

Трудовой договор

г. Москва

"__" _____ 2008 г.

ООО "Фирма", именуемое в дальнейшем "Работодатель", в лице Генерального директора, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемый в дальнейшем "Работник", с другой стороны, далее вместе именуемые "Стороны", заключили настоящий Контракт о нижеследующем:

1. Предмет Договора

1.1. Настоящий Договор регулирует трудовые отношения между Работником и Работодателем.

1.2. Работодатель принимает на работу Работника на должность _____ с испытательным сроком _____ месяц(а). Работа по настоящему Контракту является для Работника основной.

1.3. Работодатель обязуется выплачивать Работнику заработную плату в соответствии со штатным расписанием. Заработная плата подлежит выплате ежемесячно в соответствии с действующим законодательством.

2. Права и обязанности Работодателя

2.1. Работодатель обязуется:

- а) обеспечивать Работника необходимыми документами, материалами, оборудованием и т.п. в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией;
- б) создать Работнику безопасные условия труда, необходимые для нормальной работы и обеспечения сохранности вверенного Работнику имущества;
- в) своевременно выплачивать заработную плату и производить иные выплаты в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
- г) производить все обязательные отчисления на социальное страхование, в Пенсионный фонд и прочие фонды Российской Федерации, равно как и социальные удержания из заработка Работника, которые Работодатель обязан удерживать и уплачивать в соответствии с действующим законодательством;
- д) предоставить Работнику возможность повышения его квалификации, профессиональных навыков в соответствии с положениями ст. 5 настоящего Договора.

2.2. Работодатель имеет право:

- а) давать оценку работы Работника с целью проверки соответствия Работника занимаемой должности и характеру выполняемых им обязанностей;
- б) поручать Работнику выполнение функций, не входящих в круг его обязанностей, но вызванных производственной необходимостью;
- в) требовать от Работника неукоснительного соблюдения условий настоящего Контракта и правил внутреннего трудового распорядка Работодателя;
- г) применять к Работнику меры дисциплинарного воздействия в случаях нарушения Работником трудовой дисциплины и меры материальной ответственности в случаях, предусмотренных законодательством РФ;
- д) за качественное, своевременное выполнение полного объема работ, выполнение особо важных заданий руководства, за высокую квалификацию и иные успехи в работе устанавливать Работнику доплаты и надбавки, а также премировать его по итогам работы;
- е) досрочно расторгнуть настоящий Договор в случае невыполнения Работником своих обязанностей.

3. Права и обязанности Работника

3.1. Работник обязуется:

- а) добросовестно выполнять свои должностные обязанности в соответствии с Должностной инструкцией, приказы и распоряжения Работодателя, а также руководителя подразделения (отдела), подчиняться внутреннему трудовому распорядку Работодателя;
- б) нести ответственность за оборудование, выданное Работодателем для выполнения Работником трудовых обязанностей;
- в) проявлять инициативу и оперативность при выполнении порученной работы, самостоятельно организовывать выполнение порученной работы, постоянно повышать профессиональный уровень;
- г) выезжать по заданию Работодателя в служебные командировки в другие населенные пункты как на территории Российской Федерации, так и за рубежом;
- д) возместить Работодателю стоимость обучения в соответствии со ст. 5 настоящего Контракта;
- е) ознакомиться и строго выполнять внутриобъектовый режим, а также положения по защите сведений, составляющих коммерческую тайну;
- ж) не разглашать конфиденциальные сведения, относящиеся к деятельности Предприятия Работодателя, и информацию касательно клиентов Предприятия Работодателя в течение срока действия настоящего Договора и 5 (пяти) лет после его расторжения.

3.2. Работник имеет право:

- а) на гарантии и компенсации, предусмотренные действующими у Работодателя положениями и трудовым законодательством РФ;
- б) на полную и своевременную оплату труда;
- в) обращаться к руководству с предложениями, направленными на улучшение работы Предприятия, повышения качества обслуживания клиентов;
- г) досрочно расторгнуть действие настоящего Контракта в случаях, предусмотренных ТК РФ.

4. Время работы и отдыха

4.1. Для Работника устанавливается пятидневная рабочая неделя, рабочий день с 10 часов до 19 часов, с перерывом на обед 1 час.

4.2. Возможно изменение рабочего графика, связанное со спецификой выполняемой работы по дополнительному соглашению Сторон.

4.3. Работнику предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней (в соответствии со ст. 115 ТК РФ).

4.4. Работник обязан подать заявление о предоставлении отпуска не менее чем за 30 (тридцать) дней до момента его предполагаемого начала. Работодатель рассматривает заявление Работника (или пересматривает ранее принятое решение) в течение 7 (семи) дней, но не позднее чем за 14 (четырнадцать) дней до момента предполагаемого начала отпуска, указанного в заявлении Работника.

4.5. Сотруднику может предоставляться по решению Работодателя дополнительный оплачиваемый отпуск в следующих случаях:

- в случае смерти близких родственников - сроком до 7 календарных дней;
- в случае свадьбы - сроком до 3 календарных дней;
- других случаях по усмотрению Администрации - сроком до 5 календарных дней.

5. Обучение Работника

5.1. Работодатель может направлять Работника (с его согласия) на обучение с целью повышения его квалификации и профессионального уровня.

5.2. В случае расторжения Контракта по инициативе Работника, по причинам, не связанным с его нетрудоспособностью или нарушением администрацией трудового законодательства и условий договора, менее чем через 3 (три) месяца после оплаты его обучения Работник обязуется вернуть затраченные на его обучение средства.

6. Ответственность Сторон

6.1. В случае нарушения Работником обязательств, предусмотренных п. "ж" ст. 3.1 настоящего Договора, а также при получении незаконными методами информации, составляющей коммерческую тайну Работодателя или его клиентов, Работник несет ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ и обязан возместить Работодателю причиненные убытки (реальный ущерб и упущенную выгоду).

6.2. В случае утери или порчи вверенного Работнику оборудования по его вине или причинении иным образом вреда Работодателю Работник обязан возместить причиненный ущерб в соответствии с действующим законодательством РФ.

6.3. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения условий настоящего Договора Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

7. Действие Договора

7.1. Настоящий Контракт вступает в силу с момента его подписания Сторонами.

7.2. Действие настоящего Контракта может быть прекращено по соглашению Сторон и в иных случаях, предусмотренных соответствующими статьями ТК РФ.

8. Прочие положения

8.1. Настоящий Контракт составлен в двух экземплярах по одному для каждой из Сторон.

8.2. Все приложения к настоящему Договору являются неотъемлемой его частью. Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны обеими Сторонами.

8.3. Недействительность или неисполнимость любой части настоящего Договора не отражается на действительности или исполнимости остальных его частей.

8.4. Споры между Сторонами подлежат урегулированию путем переговоров, в случае недостижения согласия спор подлежит разрешению в судебном порядке в соответствии с законодательством РФ.

9. Адреса, реквизиты и подписи Сторон

Работодатель

Генеральный директор

Работник

15. В убытки, связанные с разглашением коммерческой тайны, будут входить в том числе упущенная выгода (доход, который могла бы получить Компания) и ущерб, рассчитываемый Компанией самостоятельно.

16. Недействительность или неисполнимость части установленных обязательств не влечет недействительность или неисполнимость других обязательств.

Подпись _____

Памятка работнику о сохранении коммерческой тайны

Информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

Лица, незаконными методами получившие информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причиненные убытки. Такая же обязанность возлагается на работников, разгласивших служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору, в том числе контракту.

В условиях рынка и конкуренции коммерческая тайна выступает как элемент маркетинга, как способ увеличения прибыли предприятия. Утечка коммерческих секретов может привести к снижению доходов предприятия и нанесению ему значительного ущерба или к его банкротству.

Работник обязан строго хранить в тайне сведения, отнесенные к коммерческой тайне предприятия, ставшие ему известными по службе или иным путем. Разглашение коммерческой тайны предприятия, передача третьим лицам, публикация без согласия предприятия, а также использование для занятия любой деятельностью, которая в качестве конкурентного действия может нанести ущерб предприятию, влечет уголовную, административную, гражданско-правовую или иную ответственность в соответствии с законодательством.

Работник обязан работать только с теми сведениями и документами, содержащими коммерческую тайну предприятия, к которым он получил доступ в силу служебных обязанностей, знать, какие конкретно сведения подлежат защите, а также строго соблюдать правила пользования ими.

При участии в работе сторонних организаций работник может знакомить их представителей со сведениями, составляющими коммерческую тайну предприятия, только с письменного разрешения руководителя структурного подразделения или Генерального директора. При этом руководитель должен определить конкретные вопросы, подлежащие рассмотрению, и указать, кому и в каком объеме может быть доведена информация, подлежащая защите.

Запрещается без соответствующего разрешения руководства помещать сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, в средства массовой информации.

Считается нарушением коммерческой тайны использование данной информации для личной предпринимательской деятельности или в рамках выполнения трудовых обязанностей в других компаниях в период действия трудовых отношений с предприятием или после их расторжения в тот период, когда еще продолжают действовать обязательства по сохранению коммерческой тайны или коммерческая тайна еще не утратила своей ценности. Для данных целей запрещается работать в компаниях-конкурентах в течение срока действия трудовых отношений и 5 лет после их расторжения, т.к. данная работа приведет к раскрытию коммерческой тайны компании.

Нарушение порядка обращения со сведениями, составляющими коммерческую тайну предприятия, рассматривается как их разглашение и влечет:

1. В соответствии с ТК РФ применение мер дисциплинарного воздействия (замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям).

2. Гражданско-правовую ответственность в части возмещения причиненного вреда в соответствии с ГК РФ.

3. Уголовную ответственность в соответствии со ст. 183 УК РФ в случае причинения крупного ущерба в результате разглашения коммерческой тайны.

Об утрате или недостатке документов, содержащих коммерческую тайну предприятия, а также о причинах и условиях возможной утечки таких сведений работник обязан немедленно сообщить руководителю структурного подразделения и Директору.

При увольнении, перед уходом в отпуск, отъездом в командировку необходимо сдать руководителю структурного подразделения или Директору все носители коммерческой тайны предприятия, которые находились в распоряжении работника в связи с выполнением им служебных обязанностей.

Работник обязан по первому требованию руководства предъявить все числящиеся за ним материалы, представить устные или письменные объяснения о нарушениях установленных правил выполнения закрытых работ, учета и хранения документов, содержащих такие сведения.

В случае попытки посторонних лиц или организаций получить информацию, составляющую коммерческую тайну предприятия, работник обязан сообщить об этом руководителю структурного подразделения.

Срок действия ограничений, связанных с необходимостью защиты коммерческой тайны предприятия, определяется администрацией при заключении трудового договора с работником путем подписания обязательства о неразглашении коммерческой тайны.

С настоящей Памяткой работнику о сохранении коммерческой тайны ознакомлен.

Подпись _____

Помимо заключения с работником трудового договора работодатель также издает приказ о приеме на работу по форме, утвержденной Госкомстатом России. В то же время трудовые правоотношения могут возникнуть при отсутствии их оформления, если они начались с ведома лица, пользующегося правом приема на работу (устный приказ). В ряде случаев в современной российской действительности работники работают на высококвалифицированной работе и получают высокие оклады по несколько лет без официального оформления на предприятии. К таким работникам, в частности, относятся мигранты из других республик бывшего СССР, нелегальные эмигранты из других стран. Хотя это противоречит действующему законодательству.

Содержание трудового договора составляют условия, порождающие права и обязанности сторон. К ним относятся, во-первых, установленные законодательством, во-вторых, принятые по соглашению сторон (необходимые и дополнительные).

Условия, установленные для работников, также включают в себя обязанности соблюдать трудовую дисциплину, бережно относиться к имуществу предприятия, придерживаться установленного режима работы. В обязанности администрации входит своевременно выплачивать работникам заработную плату и создавать необходимые условия труда.

К положениям, принятым по соглашению сторон, относятся место работы, трудовая функция и другие, определенные ст. 57 Трудового кодекса Российской Федерации. Существенные условия трудового договора, без которых договор не считается заключенным и трудовые отношения не возникнут, определены в ст. 57 ТК РФ. Таким условием является место работы - должны быть определены организация, филиал, отдел, цех, в котором должна осуществляться трудовая деятельность работника, и должность или уровень квалификации (разряд, класс), на которую принимается работник. Должность - для служащих, уровень квалификации - для рабочих. Должность определяет границы полномочий работника, а следовательно, объем прав, обязанностей и ответственности работника. Специальность означает лишь наличие специальных знаний и навыков, которые работник получил в учебном заведении. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. Дело в том, что к существенным условиям относятся и название должности, и место работы (наименование структурного подразделения, в котором трудится работник), а также и размер заработной платы, и режим труда и отдыха. Хотим подчеркнуть, что любое изменение вышеперечисленных условий требует соблюдения порядка. Порядок изменения существенных условий трудового договора, отраженный в законодательстве, предусматривает обязательное уведомление работника о вводимых изменениях не позднее чем за два месяца до их введения.

Основанием для определения должности работника служат такие документы, как единая номенклатура должностей для служащих и единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий для рабочих. К сожалению, эти документы не отражают полностью все существующие профессии в организациях в современной России. У руководителей часто возникают проблемы, к какой категории должностей отнести охранников, курьеров и других работников. Вместе с тем, если должность предполагает предоставление работнику льгот и компенсаций, название такой должности необходимо определить строго в соответствии с ЕТКС. В прочих случаях работодатель имеет право определить название должности самостоятельно.

К дополнительным условиям в трудовом договоре относятся те, в которых предусматриваются условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, и другие, не ухудшающие положения работника по сравнению с Трудовым кодексом РФ и иными нормативными актами.

Трудовой договор имеет определенный срок действия - т.е. может быть срочным, а может быть заключенным на неопределенный срок - бессрочный. Срочные трудовые договоры заключаются в случаях, определенных ст. 59 Трудового кодекса, в том числе с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций всех форм собственности. Срочные договоры также заключаются с работниками, пришедшими на место временно отсутствующих работников (например, женщин, находящихся в декретном отпуске).

При заключении срочного трудового договора следует помнить, что работодатель, заключая с работником срочный трудовой договор, обязан обосновать невозможность заключения трудового договора с данным работником на неопределенный срок. Неоднократное перезаключение срочного трудового договора каждый раз на новый срок в случае судебного спора повлечет за собой признание данного договора заключенным изначально на неопределенный срок.

В случае заключения трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора.

Некоторые отличия от основных трудовых отношений имеют отношения при работе по совместительству.

Под совместительством понимается выполнение работником другой работы, помимо его основного вида деятельности, на условиях трудового договора. Совместительство может осуществляться по месту его основной работы в свободное от основной работы время по другой специальности или должности. Совместительство в другой организации по своей или другой специальности в свободное от основной работы время. Например, преподаватели вузов могут вести занятия в разных учебных заведениях по смежным дисциплинам. Не следует путать совместительство с совмещением профессий или со сверхурочной работой. Совмещение профессий предполагает работу на том же предприятии, в пределах установленного для работника рабочего дня, но по другой профессии (например, инженер по охране труда одновременно выполняет функции инженера по обучению или по технике безопасности). Сверхурочная работа предусматривает работу по той же специальности, по которой заключен основной трудовой договор, но за пределами нормального рабочего времени. Законодательство предусматривает ограничения для работы по совместительству для работников определенных категорий. Так, запрещается одновременно занимать две руководящие должности в разных предприятиях, если одна из этих должностей - руководитель государственной организации. Запрещено выполнять работу по совместительству служащим госаппарата, судьям и прокурорам, кроме творческой, научной и преподавательской деятельности. По закону при работе по совместительству полагается отпуск одновременно с отпуском по основной работе и, соответственно, выплата отпускных.

Увольнение с работы по совместительству производится помимо оснований, предусмотренных законом о труде в случаях приема работника, не являющегося совместителем, или в связи с ограничениями на работу по совместительству, установленными законодательством.

Запись о работе по совместительству может быть внесена по просьбе заявителя на основании приказа по организации при внутреннем совместительстве или копии приказов других предприятий о приеме и увольнении работника по совместительству.

В условиях осуществления трудового процесса возможен перевод на другую работу. Законодательством по-разному регулируется порядок перевода на другую работу с изменением трудовой функции работника и просто изменение существенных условий трудового договора без изменения трудовой функции (изменение названия должности, названия структурного подразделения). В первом случае, когда меняется трудовая функция, это перевод на другую работу или перевод на другое место работы (в другую организацию). Перевод очень тесно связан с содержанием трудового договора, так как установление необходимых условий происходит по соглашению сторон; их изменение, следовательно, тоже требует соглашения сторон. Перевод не может осуществляться без согласия работника. Исключение возможно в двух случаях: когда производится временный перевод в связи с производственной необходимостью и временный перевод, обусловленный простоем, т.е. временной приостановкой работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера (ст. 72.2 ТК РФ). Место работы определяется местонахождением предприятия. Работнику не может быть предложена без его согласия работа в другом населенном пункте или подразделении. Об изменении определенных сторонами условий трудового договора работник должен быть предупрежден за два месяца, и в случае отказа от изменения условий договора трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии со ст. 77 ТК РФ по инициативе работника. Временные переводы по инициативе работодателя допускаются только с согласия сторон трудового договора, за исключением вышеописанных случаев. Перевод на другую работу не может превышать одного месяца (с 1-го по 31-е число) в календарном году.

По истечении установленных сроков работы работник должен быть восстановлен на прежнем месте работы. Перевод в связи с производственной необходимостью может иметь место, если возникают чрезвычайные обстоятельства, такие как предупреждение стихийных бедствий и аварий, предотвращение несчастных случаев, предупреждение гибели и порчи имущества, ликвидация последствий стихийных бедствий и аварий. Сюда же относятся переводы по замещению отсутствующих работников. В связи с производственной необходимостью работник может быть переведен на неквалифицированную работу, но при этом должно учитываться состояние его здоровья. Работник может переводиться как внутри предприятия, так и в другую

местность (в филиал предприятия). Норма его оклада устанавливается по выполненной работе, но не может быть ниже, чем средняя норма по прежней работе.

Перевод может осуществляться по инициативе работника. Это случаи, когда работникам должна предоставляться более легкая работа по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением временно или на постоянной основе. На более легкую работу с предоставлением средней заработной платы по прежнему месту работы должны переводиться беременные женщины (ст. 254 ТК РФ).

Работодатель обязан отстранить от работы работников в случаях появления на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения; не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний в области охраны труда; при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения работы работником, обусловленной трудовым договором; по требованиям органов и должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами. Отстранение (недопущение) от работы осуществляется на весь период времени до устранения обстоятельств, явившихся основанием отстранения от работы. В период отстранения от работы заработная плата работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

Прекращение трудового договора производится по основаниям, изложенным в гл. 13 ТК РФ. Общими и наиболее распространенными причинами расторжения являются соглашение сторон, истечение срока трудового контракта, расторжение по инициативе работника (по собственному желанию) или по инициативе работодателя.

Остальные причины вытекают из-за нарушения правил оформления трудового договора, нарушения положений Трудового кодекса РФ и отказа работника от перевода на другую работу по вышеизложенным обстоятельствам.

Трудовые контракты хранятся в течение 75 лет, если отсутствует приказ по личному составу, или 5 лет после увольнения работника при наличии приказа по личному составу.

3.2. Должностная инструкция

Кроме федеральных законов о труде существуют и другие нормативные документы, определяющие права и обязанности работника и его положение в организации. Одним из важнейших документов, разрабатываемых в организации, является должностная инструкция.

Должностная инструкция - это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы <1>.

<1> Справочник кадрового работника. Образцы должностных инструкций. М.: "Издательство ПРИОР", 2001. С. 3.

Должностные инструкции разрабатываются службой управления персоналом организации (менеджером по персоналу). Они в обязательном порядке согласуются с юрисконсультом организации и утверждаются директором компании. Инструкции разрабатываются на все включенные в штатное расписание должности и объявляются сотруднику при заключении трудового договора. Работник должен расписаться в том, что он ознакомлен с должностной инструкцией. Внести в должностную инструкцию изменения можно только на основании приказа директора компании.

В основе разработки должностных инструкций используются квалификационные характеристики (требования) к должностям служащих, утвержденные Министерством труда и социального развития. Нормативным документом, содержащим квалификационные характеристики должностей, применяемых во всех отраслях экономики, является Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21 августа 1998 г. N 37.

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из 5 разделов.

Раздел 1. "Общие положения". В нем устанавливаются:

- 1) область деятельности работника (с указанием категории должности, определяемой в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94), - руководитель, специалист, технический исполнитель);
- 2) порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время его отсутствия;
- 3) квалификационные требования;
- 4) подчиненность работника;
- 5) должностные лица, руководство которыми он осуществляет;

б) перечисление нормативных документов, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

Раздел 2. "Функции". Здесь перечисляются основные направления деятельности работника.

Раздел 3. "Должностные обязанности". Им определяются конкретные виды работ, выполняемые работником.

Раздел 4. "Права". Он определяет закрепленные полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей.

Раздел 5. "Ответственность". Регламентируется персональную ответственность работника.

К основным разделам должностной инструкции дополнительно может быть введен раздел, регулирующий трудовые взаимоотношения между должностными лицами. Указанный раздел может устанавливать круг служебных связей, порядок представления отчетов, планов и других документов, периодичность представления отчетной информации и пр. В то же время такой раздел может и не вводиться, так как порядок взаимодействия сотрудников определяется положением об отделах, службах и т.п., имеющемся в каждой организации.

В каждой должностной инструкции имеются обязательные реквизиты для заполнения.

Во-первых, это наименование организации, которое указывается в соответствии с наименованием в учредительных документах.

Во-вторых, утверждающая запись лица, имеющего на это право (руководителя компании) с наименованием должности, подписи, расшифровки подписи и даты утверждения.

В-третьих, наименование должности, на которую разрабатывается инструкция. Наименование должно соответствовать должности в Общероссийском классификаторе профессий и должностей, упоминавшемся выше. Должность может не входить в Классификатор в связи с появлением новых профессий, только входящих в обращение (логистик, маклер и т.п.). В этом случае следует указывать специальные нормативные документы, регламентирующие данное положение вещей.

Далее после заполнения вышеперечисленных разделов, составляющих суть должностной инструкции, указывается, что она разработана в соответствии с документом (наименование, номер и дата принятия). Это может быть положение о подразделении или что-то иное. Ниже следует подпись руководителя структурного подразделения (отдела, цеха и т.п.) и ее расшифровка. Далее следует согласующая подпись начальника юридического отдела организации, перед которой стоит подпись: согласовано, наименование должности согласующего лица, его личная подпись, расшифровка и дата согласования.

При приеме на работу с должностной инструкцией должен быть ознакомлен соответствующий сотрудник, о чем проставляется отметка в должностной инструкции, содержащая подпись и расшифровку подписи работника, а также дату ознакомления с инструкцией.

Согласованная и утвержденная инструкция должна быть пронумерована, прошнурована, скреплена печатью организации и должна храниться в соответствии с установленным порядком делопроизводства в отделе кадров организации.

На основании должностной инструкции разрабатывается трудовой контракт с работником. Она является необходимым документом при разрешении конфликтных ситуаций и трудовых споров между работодателем и работником. Должностные инструкции являются практическим инструментом разделения труда персонала организации.

Приведенное выше описание должностной инструкции является эталоном того, как составлять подобный акт. Однако в каждой организации возможны отклонения в оформлении, но суть документа от этого не изменяется.

3.3. Принципы социального партнерства

Важную роль в управлении персоналом и создании эффективной мотивации играет социальное партнерство.

Статья 23 Трудового кодекса РФ гласит: "Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений".

Основными принципами социального партнерства (ст. 24 ТК РФ) являются: равноправие сторон, уважение и учет интересов сторон, заинтересованность сторон в договорных отношениях, свобода выбора в вопросах, входящих в сферу труда, обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений, контроль за их выполнением, ответственность сторон за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений и другие.

Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров и их заключению;
- взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав;
- участие работников и их представителей в управлении организацией.

Органами социального партнерства (ст. 35 ТК РФ) являются комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. На уровне организации образовывается комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения, а также устранения разногласий, возникающих между работниками и руководством в процессе труда. В комиссию входят представители различных подразделений предприятия, представитель администрации и представитель профсоюзной организации, как правило, являющийся председателем данной комиссии.

Взаимодействие между руководством организации, с одной стороны, и выразителем интересов работников (профсоюзов), с другой стороны, обеспечение между ними партнерских отношений рассматриваются в качестве основы достижения более высокого уровня трудовых отношений.

Взаимодействие между указанными сторонами вырабатывается при ведении коллективных переговоров и заключении коллективных договоров. При этом вырабатываются практические решения, в которых задачи конкурентоспособности предприятия (организации) рассматриваются с учетом основных интересов работников. Предметом переговоров чаще всего становятся повышение заработной платы, регулирование уровня тарифных ставок.

Изменение рыночной конъюнктуры обуславливает необходимость введения гибких графиков работы (скользящих), предусматривающих сменную работу, работу в выходные дни, различные варианты длительности рабочего времени по периодам года, начала и окончания рабочего дня, времени длительности обеденного перерыва.

Переговоры по этим вопросам проводятся как на уровне предприятия, так и его структурных подразделений, при этом следует учитывать технические и технологические особенности конкретного производства. Разумеется, не все, что выгодно для руководства (собственников), устраивает наемных работников, и наоборот. Особенно это касается введения гибкого рабочего дня - одного из требований, важного для работников, но создающего существенные трудности для обеспечения нормальной деятельности предприятия. Особенно тщательного обсуждения требуют вопросы согласования длительности рабочего времени в связке с уровнем оплаты труда, введение и оплата сверхурочных часов. Решающим аргументом в таких спорах должно стать соблюдение действующего законодательства, Трудового кодекса РФ, ст. 4 которого гласит, что "принудительный труд запрещен".

Составной частью коллективных договоров являются вопросы, касающиеся улучшения условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, условий найма (перечень должностей, наем на которые должен проводиться с участием членов профсоюзного комитета организации, возможность разрыва контракта по найму и другие), охраны труда, медицинского обслуживания, культурно-массовых и спортивных мероприятий и др.

Проблемы структурной адаптации (повышение производительности труда, введение инноваций, защита определенного уровня занятости) чаще всего решаются на уровне предприятия. Многие предприниматели убеждены, что нужна большая гибкость в организации производства, а этого нельзя достичь без проведения переговоров между руководством предприятия и работниками.

Система трудовых отношений, построенная на основе постоянного конструктивного диалога между заинтересованными сторонами, позволяет избежать конфронтации и взаимного недоверия, ибо в ходе коллективных переговоров каждая из сторон идет на уступки друг другу.

При переходе к рыночным отношениям появляются новые проблемы обеспечения социального партнерства. Из-за большой разнородности рабочей силы возникает вопрос, как должно различаться отношение к разным категориям трудящихся, чтобы при этом не возникали социально-нестерпимые ситуации, а у работников не снижался мотивационный эффект.

Участие работников в решении производственных проблем, причем не только технологического, но и финансового плана, способствует повышению мотивации труда, повышению благосостояния работников, улучшению их отношений с руководством предприятия, поскольку это одно из условий снижения отчужденности работников и развития демократических отношений, социальной стабильности в обществе <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 264.

Отношения социального партнерства не всегда содействуют повышению производительности труда, т.к. гармония между социальными задачами и изменением в лучшую

сторону некоторых экономических показателей трудно достижима. Но с социальной точки зрения и повышения мотивационного эффекта работников развитие отношений социального партнерства весьма перспективно.

3.4. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов

В современных российских условиях профсоюзные организации существуют далеко не на всех предприятиях, а лишь в организациях, относящихся к государственному сектору экономики и крупных негосударственных предприятиях (открытых акционерных обществах), унаследовавших свою собственность, принципы управления и традиции от советского периода, когда они были крупными государственными организациями (заводами, фабриками и т.п.). Однако за рубежом, и в частности в США, профсоюзы имели и имеют большую силу. На государственном же уровне профсоюзы имеют влияние и у нас, составляя определенного рода оппозицию правительству, влияя на решения государственной власти в области трудовых и социальных отношений, через своих представителей в парламенте страны. В настоящее время на предприятиях часто существуют два вида профсоюзов: официальный, взаимодействующий с администрацией в соответствии с правами и обязанностями, предоставленными ему действующим законодательством, в частности Трудовым кодексом Российской Федерации, и альтернативный, составляющий прямую оппозицию администрации и борющийся за права работников путем организации забастовок, пикетов и других актов протеста. Однако реальной пользы такие действия в сегодняшних российских условиях не приносят, поэтому в данном параграфе мы будем рассматривать взаимодействие официальных профсоюзных организаций с администрацией как один из эффективных правовых методов управления трудовыми отношениями.

В предыдущем параграфе, говоря о методах социального партнерства, мы уже затронули одну из форм такого взаимодействия, однако это далеко не все.

Основная роль профсоюзов - это социальная защита трудящихся. Из истории рабочего движения известна роль "тред-юнионов" на Западе и в США по отстаиванию прав трудящихся в борьбе с собственниками предприятий.

Номинально основная деятельность профсоюзов в советский период заключалась в решении трудовых споров между работниками и администрацией, при этом на самом деле профсоюзы обычно принимали сторону администрации и не противоречили ей.

Реальным направлением деятельности профсоюзов была социальная защита населения и работников, выражавшаяся в распределении благ и создании дополнительных стимулов (возможность покупки автомобиля, путевок, некоторых товаров народного потребления), особенно ощутимых в условиях тотального товарного дефицита, существовавшего в плановой экономике СССР. Приобрести все эти блага предоставлялась возможность тем работникам, которые были на хорошем счету, не имели нарушений трудовой дисциплины, активно занимались общественной работой, выполняли и перевыполняли производственный план. Таким образом, создавались элементы стимулирования для эффективной мотивации труда.

Следует отметить тот факт, что в советское время все работники были членами профсоюзов.

Большое значение имели методы морального поощрения, такие как почетные грамоты, знаки отличия, значки победителям социалистического соревнования.

Законодательно положение о профсоюзах базировалось в Кодексе законов о труде (КЗоТ). В настоящее время Трудовой кодекс РФ снизил в законодательном порядке роль профессиональных союзов.

В настоящее время профсоюзные организации существуют в основном за счет членских взносов. Реальной социальной поддержки от профсоюзов многие работники не видят, поэтому наблюдается достаточно многочисленный выход работников из членов профсоюза.

С 1 февраля 2002 г. действует гл. 58 Трудового кодекса РФ "Защита трудовых прав работников профессиональными союзами". Тем самым функции профсоюзов направлены именно на защиту работников от произвола администрации.

Статья 370 предоставляет профсоюзам право на осуществление контроля за соблюдением работодателями трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, проводить независимую экспертизу условий труда и обеспечения безопасности работников организации, принимать участие в расследовании несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, принимать участие в рассмотрении трудовых споров, в разработке проектов нормативных правовых подзаконных актов об охране труда и согласовывать их в установленном порядке. Профессиональные союзы взаимодействуют с государственными органами надзора и контроля за соблюдением законов и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Работодатель должен учитывать мотивированное мнение профсоюзного органа при расторжении трудового договора с работниками по инициативе работодателя. В случае несогласия с работодателем вопрос может быть передан в инспекцию труда.

В качестве примера рассмотрим деятельность профсоюзной организации ГУП "Московский метрополитен".

Представители профсоюзного комитета участвуют в комиссии по трудовым спорам, осуществляя защиту интересов работников в спорах с администрацией и в комиссии по социальному страхованию. Комиссия занимается распределением льготных путевок на отдых для работников, подавших заявления в санатории, принадлежащие Московскому метрополитену. Профсоюзный комитет рассматривает и согласовывает принимаемые администрацией решения по выплате премии, начислению трудовой пенсии и других условий труда и его оплаты.

Профсоюзные органы занимаются распределением льготных путевок для детей сотрудников в детские оздоровительные лагеря. Средства на оплату путевок поступают за счет средств профсоюзных органов и службы кадровой и социальной политики.

Профсоюзные органы создают дополнительные стимулы для работников, способствующие эффективной мотивации труда. Такими стимулами являются различные спортивные мероприятия и концерты, а также экскурсионные поездки, способствующие удовлетворению социальных потребностей и интересов культурно-духовного уровня. Для удовлетворения потребностей в уважении профсоюзные комитеты поздравляют работников с памяtnыми датами, днями рождения, круглыми датами в трудовой деятельности, общекорпоративными праздниками. При этом на стенды профсоюзных комитетов вывешивается фотография поздравляемого работника и адрес с теплыми словами и пожеланиями. В некоторой мере профсоюзные комитеты помогают удовлетворению материальных потребностей работников, оказывая им материальную помощь по их заявлениям не чаще одного раза в квартал и на сумму, не превышающую 2000 руб.

В основном профсоюзные организации в сегодняшней экономической действительности призваны сглаживать неудовлетворенность, вызываемую у сотрудников условиями труда и заработной платы и тем самым способствовать более эффективной мотивационной политике, проводимой руководителями и кадровой службой предприятий и организаций.

Практикум

Контрольные вопросы по теме:

1. Что означает понятие "трудовой договор"?
2. Какие условия составляют основу трудового договора?
3. На какие виды подразделяется трудовой договор по срокам действия?
4. Что понимается под совместительством?
5. В чем отличие совместительства от сверхурочной работы и совмещения профессий?
6. Что такое должностная инструкция?
7. Какие разделы составляют основу должностной инструкции?
8. Что означает термин "социальное партнерство"?
9. Какие принципы составляют основу социального партнерства?
10. Какие основные функции выполняют профсоюзные организации на предприятиях в современных условиях?

Практическое задание.

Составьте должностную инструкцию на менеджера по персоналу в соответствии с указанными правилами.

Контрольные тесты.

Выберите варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. Трудовой договор - это:
 - а) инструкция, описывающая должностные обязанности работника;
 - б) соглашение между работником и работодателем об условиях найма;
 - в) обязательство о неразглашении государственной тайны;
 - г) положение о материальном стимулировании работника;
 - д) вариант трудовой книжки работника.
2. Должностная инструкция включает в себя следующие разделы:
 - а) функции;
 - б) права;
 - в) коммуникации с другими работниками;
 - г) ответственность;
 - д) условия прекращения полномочий.
3. Социальное партнерство базируется на следующих принципах:

- а) равноправие;
 - б) несоблюдение законодательных норм;
 - в) закрытость информации;
 - г) добровольность принятия обязательств;
 - д) незаинтересованность сторон в договорных отношениях.
4. К компетенции профсоюзов в рыночной экономике относятся следующие функции:
- а) прием и увольнение работников из организации;
 - б) проведение в жизнь элементов социальной политики;
 - в) защита интересов работников в трудовых спорах с администрацией;
 - г) контроль за финансовой деятельностью организации;
 - д) оценка эффективности работы организации.
5. К дополнительным условиям трудового договора относятся:
- а) место работы;
 - б) должность;
 - в) испытательный срок;
 - г) неразглашение коммерческой тайны;
 - д) обязанности по соблюдению трудовой дисциплины.

Глава 4. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Наряду с документами, регулирующими трудовые отношения между работником и работодателем, необходимо вести и кадровую документацию, поддерживающую эффективное функционирование работников.

В системе управления персоналом организации используются следующие виды документации <1>:

- организационно-кадровая документация, включающая в себя устав организации, структуру и штатную численность персонала, правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале), штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции;

- организационно-распорядительная документация - приказы, распоряжения, постановления, решения, акты, протоколы и др.;

- информационно-справочная документация - письма, факсограммы, телефонограммы, докладные и объяснительные записки, справки и т.п.;

- плановая документация - плановые задания по кадровым вопросам, заявки на специалистов, расчеты по численности и оплате труда и т.п.;

- отчетно-статистическая документация - по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.;

- документация по личному составу - личные дела работников: заявления, анкеты, автобиографии, рекомендации, личные карточки, удостоверения, трудовые книжки, копии документов об образовании и др.;

- документация по социальному обеспечению - документы для оформления пенсий, пособий, льгот, социального страхования и т.д.

<1> Документы по персоналу предприятия / Сост. М.И. Басаков. - Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2002. С. 41.

В структурных подразделениях организации разрабатывается, используется и хранится ряд документов, связанных с управлением персоналом. Это проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу, об увольнении, переводе, перемещении, награждении или взыскании). К документам такого рода относятся также графики отпусков, данные о текучести кадров, трудовые договоры (контракты) и ряд других.

В данной главе автор предлагает рассмотреть правила оформления основных организационно-кадровых документов, разработанных на основе практического опыта, полученного в ходе консультирования различных компаний.

4.1. Правила внутреннего трудового распорядка положения о персонале

Этот документ является обязательным организационно-кадровым документом согласно ст. 189 ТК РФ. Он утверждается общим собранием трудового коллектива организации. В качестве примера приведен вариант Правил, разработанных для ряда Обществ с ограниченной ответственностью.

Правила внутреннего трудового распорядка

(Положение о персонале)

1. Общие положения

1.1. Правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале) имеют целью регулирование трудовых отношений между работниками и Обществом с ограниченной ответственностью "ФИРМА", установление трудового распорядка, улучшение организации труда на научной основе, рациональное использование рабочего времени, обеспечение высокого качества оказываемых услуг, высокой производительности труда, повышение прибыли.

1.2. Дисциплина труда - это отношения между работниками по поводу исполнения ими обязанностей, распределения обязанностей и прав, использования прав, установления ответственности, применения мер управления дисциплинарными отношениями.

1.3. Вопросы, связанные с применением правил внутреннего распорядка, решаются администрацией фирмы в пределах предоставленных ей прав.

1.4. Правила внутреннего распорядка обязательны для всех работников фирмы.

1.5. Правила внутреннего трудового распорядка соответствуют действующему трудовому законодательству.

2. Порядок приема и увольнения работников

2.1. При приеме на работу администрация фирмы обязана потребовать от поступающего следующие документы:

а) трудовую книжку, оформленную в установленном порядке, а уволенные из рядов Вооруженных сил обязаны предъявить администрации военный билет;

б) паспорт.

Прием на работу без предъявления указанных документов не допускается.

При приеме на работу, требующую специальных знаний, администрация вправе потребовать от работника предъявления диплома или иного документа о получении образования или специальной подготовки.

Кроме вышеперечисленных документов администрация может потребовать характеристику (рекомендательное письмо) с последнего места работы или учебы, а также произвести уточнение полученных данных в организации, ее выдавшей.

2.2. Запрещается требовать от работника при приеме на работу документы, предоставление которых не предусмотрено законодательством и правилами внутреннего распорядка.

2.3. Администрация имеет право проверить профессиональную пригодность работника при приеме на работу следующими способами:

- 1) анализом представленных документов;
- 2) собеседованием;
- 3) установлением различных испытаний (тестированием);
- 4) установлением испытательного срока.

Примечание - для выполнения п. 3 следует получить согласие работника.

2.4. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации, который объявляется работнику под расписку. В приказе должно быть указание наименования должности, занятие которой связано с предоставлением государственно-установленных льгот и преимуществ (льготный подсчет трудового стажа) - в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих, Квалификационным справочником должностей руководителей, Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (1995 г.), штатным расписанием и условиями оплаты труда.

Фактическим допущением принимаемого на работу к выполнению своих должностных обязанностей Генеральным директором фирмы считается заключение трудового договора независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

2.5. При поступлении работника на работу или при его переводе в установленном порядке на другую работу администрация обязана провести адаптационные мероприятия, заключающиеся в следующем:

- а) познакомить работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить ему его права и обязанности;
- б) ознакомить его с правилами внутреннего трудового распорядка;
- в) провести инструктаж по технике безопасности и правилам охраны труда;
- г) ознакомить с правилами делового поведения и корпоративным стилем фирмы;
- д) ознакомить с правилами использования конфиденциальной информации и сохранением коммерческой тайны;
- е) познакомить с членами трудового коллектива.

2.6. На всех работников, проработавших свыше 5 дней, ведутся трудовые книжки в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

2.7. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

2.8. В день увольнения администрация обязана выдать работнику его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении и произвести с ним окончательный расчет. При этом работник должен подписать в различных подразделениях организации обходной лист, отчитавшись в сдаче вверенного ему имущества. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировками действующего законодательства и со ссылкой на соответствующие статью и пункт закона.

Днем увольнения считается последний день работы.

3. Основные обязанности работников

3.1. Работники обязаны:

1. Выполнять свои обязанности честно и добросовестно с высокой ответственностью, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно выполнять распоряжения администрации, использовать свое рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности.

2. Честно и справедливо относиться к коллегам, клиентам, поставщикам, конкурентам, общественности, правительственным учреждениям, способствовать повышению престижа организации.

3. Уважать достоинство и личные права каждого работника фирмы.

4. Защищать все виды собственности, принадлежащие фирме.

5. Докладывать своему руководителю или в службу безопасности обо всех ситуациях, которые могут привести к потере собственности.

6. Не разглашать частную информацию, к которой относятся: бизнес-планы, финансовые планы компании, данные о работниках, данные о доходах, внутренние базы данных, информация о ценах, данные о работе оборудования и др.

7. Не обманывать и не делать ложных заявлений, подрывающих авторитет фирмы.

8. Сообщать руководству обо всех нарушениях коммерческого, трудового и гражданского права.

9. Сообщать своему руководителю об инициативах конкурентов по выведыванию конфиденциальной информации.

10. Сообщить своему руководителю о доставленных на дом от поставщиков или конкурентов ценных подарках или денежных суммах и вернуть их дарителю.

11. Соблюдать все законы и правила, применимые к сфере деятельности организации.

12. Не обходить установленные правила, действуя через посредников или подставных лиц.

13. Выполнять установленные трудовые нормы и производственные задания.

3.2. Работникам запрещается производить следующие действия:

1. Сексуальные домогательства по отношению к работникам организации.

2. Выражение национального, расового или религиозного презрения к сотрудникам компании и лицам, связанным с компанией деловыми отношениями.

3. Замечания, шутки или другие действия, способствующие, по мнению руководства, возникновению социально-психологической напряженности на рабочем месте.

4. Действия, комментарии или любое поведение на рабочем месте, способствующие созданию агрессивной обстановки.

5. Дискриминация и запугивание по признакам расы, цвета кожи, религии, пола, половой ориентации, возраста, инвалидности или любым другим признакам, не имеющим отношения к деловым интересам организации.

6. Угрозы в чей-либо адрес.

7. Грубость и насилие, проявляемые в любой форме.

8. Ношение оружия любого типа на рабочем месте без соответствующего разрешения.

9. Использование, распространение и продажа наркотиков, а также других психотропных веществ, если только они не были использованы по прямому назначению врача. Запрещается

появляться на рабочем месте лицам, находящимся под влиянием действия наркотических и психотропных веществ, а также алкоголя.

10. Интервью, касающиеся деятельности организации, без разрешения на то администрации.

11. Разглашение информации потенциальных или реальных поставщиков.

12. Промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию и другие недостойные способы раскрытия коммерческой тайны и другой конфиденциальной информации.

13. Работать в организации, которая продвигает на рынок свою продукцию, конкурируя с ООО "Фирма".

14. Заниматься коммерческой деятельностью, продвигая на рынок свои товары и услуги, конкурирующие с ООО "Фирма".

15. Принимать денежные вознаграждения или ценные подарки за предоставленные поставщику услуги и советы, касающиеся его сотрудничества с ООО "Фирма".

16. Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении фирмы и в рабочее время, включая оплаченное фирмой время для решения личных вопросов.

17. Пользоваться оборудованием компании (телефонами, материалами), ресурсами или частной информацией фирмы для выполнения посторонней работы любого вида.

18. Покупать и продавать акции клиентов или дружественных компаний под влиянием информации, полученной об этих компаниях.

19. Использовать неопубликованную информацию для того, чтобы получить прибыль, пользуясь этой информацией.

4. Права работников

Работники имеют право:

4.1. Участвовать в управлении через общие собрания, различные органы, уполномоченные коллективом, вносить предложения по улучшению работы компании, а также по вопросам социально-культурного или бытового обслуживания (в соответствии со ст. ст. 52, 53 ТК РФ).

4.2. На вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

4.3. Объединяться и создавать на фирме профсоюзные организации.

4.4. На отдых.

4.5. На возмещение вреда здоровью (ущерба).

4.6. На рабочее место, защищенное от воздействия вредных и опасных факторов, на нормальные условия труда.

4.7. Принимать от клиентов обычные любезности в виде бесплатного обеда, если расходы на него входят в допустимые рамки и не запрещены законом.

4.8. Обращаться к руководителю любого уровня по любому вопросу, включая такие, как нарушение закона или неэтичное поведение.

4.9. На отпуск без сохранения содержания для осуществления общественной или политической деятельности.

Работник также пользуется другими правами, предоставленными ему ТК РФ и другими нормативными актами, а также по трудовому договору (контракту).

5. Права администрации

Администрация имеет право:

5.1. Разъяснять ПВТР: определять, корректировать трудовую функцию работника в соответствии с действующим трудовым законодательством.

5.2. Давать указания, обязательные для подчиненного работника.

5.3. Проводить деловую оценку подчиненных работников.

5.4. Контролировать соблюдение законности, ПВТР, этического кодекса.

5.5. Собирать информацию о частной жизни своих служащих, если она связана с выполнением служебных обязанностей, например данные о медицинском обслуживании или о социальных льготах.

5.6. Мотивировать и стимулировать работников в соответствии со своей компетенцией.

5.7. Применять по отношению к работнику меры дисциплинарного взыскания в соответствии со своей компетенцией.

5.8. Проводить с подчиненными работниками регулярные собеседования.

5.9. Учитывать все случаи неисполнения подчиненными работниками своих должностных обязанностей, а также проявление ими трудовой активности и инициативы.

6. Обязанности администрации

Администрация обязана:

- 6.1. Правильно организовывать трудовой процесс работников.
- 6.2. Обеспечивать здоровые и безопасные условия труда.
- 6.3. Создавать условия для роста показателей в работе.
- 6.4. Обеспечивать строгое соблюдение трудовой дисциплины.
- 6.5. Соблюдать законодательство о труде, правила охраны труда, улучшать условия труда работников.
- 6.6. Принимать меры по профилактике производственного травматизма.
- 6.7. Постоянно контролировать знание и соблюдение работниками квалификационных требований, правил техники безопасности.
- 6.8. Поддерживать инновационные инициативы работников.
- 6.9. Внимательно относиться к запросам и нуждам работников.

7. Рабочее время и его использование

7.1. Время начала и окончания работы и перерывы для отдыха и питания устанавливаются следующие:

10.00 - начало работы, 13.30 - 14.15 - обеденный перерыв; 18.45 - окончание работы.

7.2. Труд ряда работников регулируется скользящими графиками, которые доводятся до сведения работников не позднее чем за два месяца до введения их в действие.

7.3. Администрация обязана организовывать учет явки на работу и ухода с работы, а также использование обеденного перерыва и отслеживать время нахождения работника вне офиса в период выполнения служебных заданий.

7.4. Сверхурочная работа допускается (в соответствии со ст. 99 ТК РФ) с письменного согласия работника, исключая определенные законом категории работников. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

7.5. Допускается работа по совместительству.

7.6. Другие правила, устанавливаемые ООО "Фирма":

8. Время отдыха

8.1. Работники имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией. График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника. По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части, при этом хотя бы одна из частей должна быть не менее 14 календарных дней.

8.2. Работник имеет право на кратковременный отпуск без сохранения заработной платы (в соответствии со ст. 128 ТК РФ), который оформляется приказом (распоряжением), продолжительность которого определяется соглашением между работником и работодателем.

9. Стимулирование труда (поощрения за успехи в работе)

9.1. За увеличение активности с положительным результатом, продолжительную и безупречную работу, увеличение числа продаж и т.п. применяются следующие поощрения:

- а) объявление благодарности;
- б) награждение ценным подарком;
- в) награждение Почетной грамотой;
- г) занесение в книгу Почета;
- д) фотография на память с руководством организации;
- е) предоставление дополнительных выходных дней;
- ж) разовое вознаграждение (бонус);
- з) денежная премия;
- и) надбавка к должностному окладу;
- к) повышение в должности;
- л) звание лучшего по профессии.

Кроме перечисленных, устанавливаются следующие поощрения:

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку. Они применяются администрацией совместно или по соглашению с соответствующим выборным представительным органом работников.

10. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

10.1. Нарушение трудовой дисциплины - неисполнение или некачественное исполнение своих обязанностей без уважительной причины, недостижение запланированных результатов труда, превышение прав, причинившее ущерб другим лицам, влечет за собой применение дисциплинарных взысканий или мер общественного воздействия.

10.2. За нарушение трудовой дисциплины администрация в лице Генерального директора, а также:

имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены и другие дисциплинарные взыскания. Применение взысканий, не установленных вышеперечисленными документами, не допускается.

Прогулом считается неявка на работу без уважительной причины в течение всего рабочего дня.

10.3. До применения взыскания от нарушителя должны быть востребованы объяснения в письменной форме. Отказ работника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске; позднее шести месяцев со дня совершения проступка и по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности - не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

10.4. За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. При применении взысканий должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он был совершен, предшествующая работа и поведение работника.

10.5. Приказ (распоряжение) о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется работнику, подвергнутому взысканию, под расписку в трехдневный срок. В необходимых случаях приказ доводится до сведения всех работников.

10.6. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному наказанию, то он считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию.

Администрация может снять взыскание в своем приказе до истечения срока.

4.2. Положение о подразделении

Положение о подразделении (отделе, группе) - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации, его задачи, функции, права, ответственность.

Типовые положения о подразделениях содержатся в ряде специальных справочников.

В качестве примера рассмотрим положение об отделе маркетинга, адаптированное к структуре подобного отдела одной из консалтинговых компаний.

ООО "Фирма"

Утверждаю:
Генеральный директор
С.А. Нефедов
31 января 2008 г.

Положение об отделе маркетинга

1. Общие положения

1.1. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением Общества и подчиняется директору по маркетингу.

1.2. Создание, ликвидация или реорганизация отдела осуществляются приказом генерального директора Общества.

1.3. Отдел возглавляется начальником (директором по маркетингу), назначаемым на должность приказом генерального директора Общества.

2. Задачи

2.1. Разработка и проведение маркетинговой стратегии Общества, т.е. комплексной системы мероприятий по планированию, ценообразованию, сбыту и информационно-рекламному обеспечению продукции, производимой и реализуемой Обществом.

2.2. Анализ потребительских свойств, производимой Обществом продукции, и требований, предъявляемых к ней потребителями.

2.3. Разработка совместно с другими отделами предложений и рекомендаций по изменению технико-экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских свойств и стимулирования сбыта.

2.4. Анализ качества продукции, производимой фирмами-конкурентами, соотношений цены и качества, спроса и предложения на аналогичные виды продукции.

2.5. Координация деятельности отделов Общества по сбору и анализу коммерческой информации, созданию банка данных по маркетингу продукции (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т.п.).

2.6. Исследование существующих систем продвижения товаров на рынке.

2.7. Прогнозирование объема продаж и формирования потребительского спроса на продукцию Общества.

3. Структура

3.1. Структура и штат отдела утверждаются генеральным директором Общества по представлению директора по маркетингу с учетом объема работы и особенностей производимой продукции.

3.2. Штат отдела состоит из восемнадцати человек: начальника (директора по маркетингу), контент-редактора, дизайнера, пятерых контент-менеджеров и десятерых менеджеров по работе с клиентами. В связи с расширением деятельности Общества в будущем в состав отдела могут быть включены специалисты по стимулированию сбыта и планированию маркетинговой политики.

3.3. Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется директором по маркетингу в соответствии с должностными инструкциями и настоящим Положением.

4. Функции

4.1. Организация работ по проведению маркетинговых исследований потребительского рынка производимой продукции, совершенствованию товарного ассортимента, выявлению и развитию новых потребительских свойств выпускаемой продукции.

4.2. Участие в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции.

4.3. Изучение новых рынков сбыта и потенциальных потребителей продукции Общества.

4.4. Изучение мнения потребителей о выпускаемой Обществом продукции, подготовка предложений по повышению ее потребительских свойств и конкурентоспособности.

4.5. Организация сбора, изучения и анализа информации о рынке, структуре потребительского спроса, продвижении товаров, динамике цен.

4.6. Разработка прогнозов потребительского спроса на продукцию, объемы производства и реализации продукции и услуг.

4.7. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта для создания и успешного функционирования маркетингового отдела Общества.

4.8. Участие в проведении выставок, ярмарок, аукционов и других аналогичных мероприятий для информирования потенциальных клиентов об ассортименте выпускаемой Обществом продукции и расширении рынков сбыта. Разработка и внедрение новых форм реализации продукции.

4.9. Участие в создании и развитии системы информационно-рекламного обеспечения продвижения продукции на рынке. Разработка стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной и других видов рекламы. Подготовка предложений по созданию фирменного стиля Общества. Участие в издании и распространении бюллетеней, каталогов, справочников, рекламно-информационной литературы о предприятии и выпускаемой продукции.

4.10. Рассмотрение и анализ поступающих от потребителей рекламаций, претензий, жалоб. Контроль за своевременным устранением недостатков. Подготовка предложений и рекомендаций по устранению недостатков и повышению качества продукции.

4.11. Сбор информации о конкурентах по объемам продаж, общей доле на рынке, скорости реализации продукции, самооценке, поставленным целям и задачам.

4.12. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов по качеству выпускаемой ими продукции, продвижению товаров на рынке, ценовой политике, гарантийному обслуживанию, формам расчетов с клиентами.

5. Права

5.1. Требовать от подразделений предприятия представления информации, документов (сведений, планов, отчетов, договоров и т.п.), необходимых для проведения работ, входящих в компетенцию отдела.

5.2. Устанавливать и контролировать формы и методы реализации продукции, производимой Обществом.

5.3. Вносить предложения руководству Общества по разработке и организации производства новых изделий, модернизации, повышению качества, надежности и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

5.4. Определять основные направления деятельности отдела; устанавливать круг приоритетных вопросов, требующих оперативного решения.

5.5. Координировать деятельность структурных подразделений Общества по организации работ в области маркетинга. Давать указания и поручения структурным подразделениям Общества по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

5.6. Требовать от руководителей структурных подразделений соблюдения планов (графиков) проведения совместных работ.

5.7. Вносить предложения о поощрении, а также о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности работников Общества.

5.8. Привлекать на договорной основе по согласованию с руководством специалистов и консультантов различных организаций для подготовки рекомендаций, заключений, консультаций для проведения маркетинговых исследований, подготовки маркетинговых проектов и программ.

5.9. Представительствовать от имени Общества по вопросам, относящимся к компетенции отдела, в других организациях. Проводить и принимать участие в совещаниях, семинарах и конференциях.

5.10. Давать рекомендации и разъяснения по вопросам маркетинга.

6. Ответственность

6.1. Вся полнота ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на отдел задач и функций несет руководитель отдела (директор по маркетингу).

6.2. Степень ответственности других работников отдела устанавливается должностными инструкциями.

7. Служебное взаимодействие

7.1. С отделом технологии:

- по вопросам получения:

- перечня мероприятий, направленных на совершенствование продукции и увеличение продаж,

- заказов на изучение рынка технологий,

- предложений по сервисным услугам;

- по вопросам представления:

- справок о дефектах и сбоях в работе реализованной продукции,

- справок о приемке покупных рекламированных изделий,

- сведений об эксплуатации реализованной продукции.

7.2. С отделом администрации:

- по вопросам получения:

- информации о финансовых условиях наиболее важных сделок Общества, сведений об издержках производства, сведений о затратах на проведение маркетинговых исследований и мероприятий,

- сведений об изменении цен на продукцию,

- информации о финансовых условиях, наиболее важных сделках предприятия, сведений об издержках производства,

- консультаций по действующему законодательству и порядку его практического применения,

- правовой оценки, представленных на согласование документов,

- сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия и о мерах по их защите,

- информации ограниченного доступа о конкурентах, контрагентах, клиентах по вопросам, входящим в компетенцию отдела;
- по вопросам представления:
 - предложений по номенклатуре выпускаемой продукции,
 - сведений о ее реализации с целью уменьшения издержек обращения,
 - планов и программ маркетинговых исследований,
 - сметы расходов на маркетинговые работы,
 - информации о коммерческой деятельности других организаций, позволяющей им успешно конкурировать на рынке,
 - прогнозов развития коммерческой деятельности предприятия,
 - плана мероприятий, направленных на защиту коммерческой тайны предприятия,
 - сведений о попытках незаконного овладения конфиденциальной информацией,
 - проектов документов для согласования и визирования,
 - информации для предъявления исков и претензий к покупателям и контрагентам, при нарушении ими договорных обязательств,
 - сведений о покупателях, поставщиках, контрагентах,
 - заявок на подбор нормативно-правовых актов по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

4.3. Структура и штатная численность персонала

Структура (состав подразделений организации) и численность штатов (наименование должностей и их число по подразделениям) закрепляются специальным документом. Такой документ оформляется на общем бланке организации, подписывается заместителем руководителя организации, визируется главным бухгалтером, начальником отдела персонала и утверждается генеральным директором. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью. Приведем пример данного документа, утвержденного в одном из ООО.

ООО "Фирма"

Утверждаю:
Генеральный директор
_____ Н.Е. Петров

Структура и штатная численность персонала

30.05.2008
г. Москва

Наименование структурных подразделений организации	Наименование должностей	Штатная численность
Отдел администрации	Генеральный директор	1
	Менеджер по персоналу	1
	Секретарь	1
	Курьер	1
Отдел маркетинга	Директор по маркетингу	1
	Контент-редактор	1
	Дизайнер	1
Отдел технологии	Технический директор	1
	Системный администратор	1

Визы:
01.04.2008

Директор по маркетингу

Должность

Подпись

Шаповалов С.А.

Расшифровка подписи

Технический директор

Должность

Подпись

Мосолов И.В.

Расшифровка подписи

4.4. Штатное расписание

В штатном расписании организации закрепляется должностной и численный состав с указанием фонда заработной платы. Штатное расписание составляется на общем бланке организации и содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде оплаты труда. Штатное расписание подписывается руководителем службы управления персоналом и главным бухгалтером и утверждается руководителем организации. В грифе утверждения указывается общая штатная численность работников и месячный фонд заработной платы. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью. Штатное расписание составляется на долгий период времени, однако при необходимости в него вносятся изменения, оформленные соответствующим приказом по организации.

Типовая форма штатного расписания приведена на странице 172.

4.5. Личное дело сотрудника

Это комплект документов, отражающий все стадии отношений работника с организацией. К ним относятся документы, связанные с приемом сотрудника на работу, с процессом его продвижения по службе или перемещения, с выполнением работником требований трудовой дисциплины и с прекращением трудовых отношений работника с организацией, т.е. увольнением. Личное дело оформляется после приказа руководителя о приеме работника в организацию. Порядок работы с личными делами не регламентирован нормативами, поэтому организации по-разному решают порядок их ведения. Однако на основании сложившейся практики кадрового делопроизводства предлагаем рассмотреть оптимальный порядок ведения личных дел сотрудников организации <1>.

<1> Павлюк Л.В., Киселева Т.И., Воробьев Н.И. Справочник по делопроизводству, архивному делу и основам работы на компьютере. - СПб.: Издательский Торговый Дом "Герда", 1999. С. 134 - 149.

Каждое дело формируется в отдельной папке, на обложке которой указывается номер дела, фамилия и инициалы сотрудника, дата поступления на работу в организацию.

Документы в личное дело рекомендуется включать в следующей последовательности:

- внутренняя опись документов дела;
- заявление о приеме на работу (если работник посылал в организацию свое резюме, то оно располагается перед заявлением);
- автобиография;
- анкета с фотокарточкой (личный листок по учету кадров);
- экземпляр трудового договора с приложениями;
- приказ о приеме на работу (копия);
- документы об образовании (копии);
- копии паспорта, свидетельств о браке и рождении детей (если есть);
- характеристики или рекомендательные письма с предыдущих мест работы.

Копии приказов о переводе по службе в личное дело не включают.

Личное дело ведут в одном экземпляре. Внесение изменений и дополнений со слов работника без документального подтверждения не допускается. Изъятие документов из личного дела возможно только с разрешения руководителя организации. Вместо изъятых документов вкладывается справка, подписанная работником, ответственным за ведение кадровой документации, где указывается, с какой целью и по чьему распоряжению документ изъят, кому передан и когда будет возвращен.

Личные дела учитывают в журнале учета личных дел. Хранение личных дел осуществляется в специальных металлических шкафах. Хранят только личные дела работающих сотрудников. Личные дела уволенных сотрудников сдают в конце года на хранение в архив учреждения или межведомственный архив.

Рассмотрим документы, входящие в состав личного дела.

Автобиография - документ, в котором описаны этапы жизни и трудовой деятельности работника. Автобиография пишется сотрудником собственноручно, в произвольной форме без исправлений, в одном экземпляре, излагая основные события своей жизни в хронологической последовательности. Внизу ставится дата написания, подпись работника и ее расшифровка.

Резюме - документ, содержащий сведения биографического характера, которые представляет лицо при трудоустройстве. Резюме, по сути, представляет собой саморекламу специалиста. Задача претендента - в сжатом конкретном виде на одной странице представить информацию о себе в ответ на требования, изложенные в заявке или объявлении. Единых правил составления резюме нет, однако в нем принято отражать следующие блоки информации о себе: личные данные (Ф.И.О., возраст, адрес, семейное положение); цель, которую ставит перед собой

претендент, поступающий на работу; опыт работы (должности и организации, которые занимал соискатель, отдельные успехи), обычно указывается в последовательности от последнего места работы к предыдущему и т.д. до самого первого; образование; владение иностранными языками; навыки работы с оргтехникой и ПК, знание компьютерных программ. Черты характера: указываются три важных, по мнению соискателя, присущих ему черты (например, коммуникабельность, аккуратность, целеустремленность).

Личный листок по учету кадров (аналогичная форма - анкета) - перечень вопросов о биографических данных работника, образовании, трудовой деятельности, семейном положении и т.д. Работник заполняет листок (анкету) от руки при поступлении на работу. Ответы на вопросы дает полностью, без сокращений, пропусков, исправлений на основании личных документов - паспорта, трудовой книжки, документов об образовании. На личный листок наклеивается фотография работника. Личный листок должен быть проверен сотрудником, ответственным за документационное обеспечение кадровой деятельности в организации. Имеет место документ, именуемый дополнением к личному листку (анкете), в котором указывают сведения об изменениях, касающихся работника после заполнения личного листка (анкеты). В нем указывают Ф.И.О. работника и два раздела. Первый раздел фиксирует перемещение работника по службе с указанием дат вступления в должность и ухода с должности, а также соответствующий документ, подтверждающий это обстоятельство. Второй раздел фиксирует изменения в образовании, семейном положении, награждениях и т.п. Все изменения также должны быть подтверждены соответствующими документами. Дополнение к личному листку (анкете) заполняет работник, ведущий документы по кадрам. При этом в реквизитах к дополнению должна стоять отметка о проверке личного дела с подписью и датой.

Заявление. Это документ, адресованный организации или должностному лицу с просьбой о приеме на работу, увольнении, переводе, предоставлении отпуска. Работник пишет заявление, как правило, от руки в произвольной форме или же на трафаретном бланке, разработанном в данной организации. На заявление о приеме ставится виза руководителя структурного подразделения или ведущего специалиста о согласии с указанием оклада или иного способа оплаты труда. Руководитель организации, наделенный правом найма работников, накладывает свою резолюцию о принятии работника. После этого заявление поступает в отдел кадров или к менеджеру по персоналу, ведущему кадровые документы, затем издается приказ. В случае отказа о приеме заявителю могут сообщить об этом в письменной форме, устно или по телефону.

Приказ по личному составу. Приказ фиксирует такие сведения о кадрах, как: прием на работу, перемещение по службе, увольнение с работы, отпуск, награждения, взыскания, установление должностных окладов, командировки, смена фамилии.

Приказы по личному составу являются основанием для внесения соответствующих записей в другие документы (трудовые книжки, личные карточки, финансовые документы).

Оформление приказа не имеет четких указаний ГОСТа, поэтому возможны различные варианты составления этого документа. В номере приказа (индексе) проставляется буква "К", означающая, что это приказ по кадрам. Каждый приказ или пункт приказа обосновывается наличием другого документа (заявления сотрудника, докладной записки, распоряжения и т.д.).

В приказе при приеме на работу следует указывать:

- на какую должность принимается работник;
- в какое подразделение;
- с какой оплатой;
- с какого числа;

- вид работы - постоянная с испытательным сроком; со стажировкой, временная (на какой срок), по совместительству;

- особые условия работы - с принятием материальной ответственности; с сокращенным или ненормированным рабочим днем и т.д.

В приказе при увольнении работника с работы указывают причину увольнения со ссылкой на конкретную статью ТК РФ. В основании дается ссылка на личное заявление работника или докладную записку руководителя подразделения (при увольнении по инициативе администрации).

Фамилии, имена и отчества работников пишут полностью.

4.6. Личная карточка

Основным учетным документом является личная карточка (форма Т-2). Она имеет типовую межведомственную форму, утвержденную Госкомстатом.

Личная карточка заводится на всех сотрудников, принятых на работу. Она состоит из вопросов и ответов на них. Личная карточка используется для анализа состава и учета движения кадров и заполняется в одном экземпляре (все изменения, предусмотренные формой, должны отражаться в личной карточке своевременно). Личная карточка ставится в алфавитную картотеку работников, хранящуюся в отделе персонала. Сотрудник, ведущий кадровое делопроизводство в

организации, заполняет личную карточку от руки или на компьютере, а затем распечатывает на принтере после подписания приказа о приеме сотрудника на работу. Основанием для записей служат документы - паспорт, документы об образовании, военный билет и т.д. На карточке в обязательном порядке должны стоять дата заполнения и личная подпись работника. Карточки должны храниться в сейфе (металлическом шкафу) в алфавитном порядке. Карточки уволенных сотрудников формируют в специальное дело в алфавитном порядке.

4.7. Трудовая книжка

Трудовая книжка является основным документом, подтверждающим рабочий стаж сотрудника. Трудовые книжки на работников ведутся во всех организациях независимо от формы собственности. По закону запрещается иметь несколько трудовых книжек. Лица, поступающие на работу, обязаны предъявить администрации предприятия трудовую книжку, а в случае приема на работу - сдать ее. Трудовая книжка заводится на любого работника, проработавшего в организации более 5 дней. Поступающие на работу впервые предъявляют документ о последнем занятии (аттестат, диплом или свидетельство об окончании учебного заведения), а уволенные из рядов Вооруженных сил - военный билет.

Образец заполнения трудовой книжки

Сведения о работе АТ-III N 1085340					
N записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4
9	20	04	1990	Освобождена от работы в ЦЭНИИ при Госплане РСФСР на основании п. 5 ст. 29 КЗоТ РСФСР в связи с переводом в Московскую Ассоциацию научных и творческих работников "Ментор-Синема".	Приказ от 19.04.1990 N 94к
				Зав. ОК М.П. Г.М. Дзаридзе	
				Компания Интерарк	
10	21	04	1990	Назначена зав. организационным отделом компании в порядке перевода из ЦЭНИИ при Госплане РСФСР.	Приказ от 20.04.1990 N 8
				Директор компании Трубицын В.Н. Трубицын	

Рисунок 4.1

Порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек изложен в Постановлении Минтруда России от 10.10.2003 N 69. Данное Постановление является основным справочным материалом для сотрудников отдела кадров, заполняющих трудовые книжки в организациях.

Заполнение трудовой книжки впервые производится в присутствии работника не позднее 5 дней со дня приема на работу. В трудовую книжку вносятся следующие сведения:

- о работнике: фамилия, имя, отчество, дата рождения, образование, профессия, специальность;
- о работе: прием, перевод на другую должность, увольнение;
- о награждениях и поощрениях;
- об открытиях, на которые выданы дипломы, об изобретениях и рационализаторских предложениях.

Взыскания в трудовую книжку не вносятся. Все записи в трудовую книжку делают после издания приказа не позднее недельного срока, а при увольнении - в день увольнения. Записи, соответствующие тексту приказов, должны вестись шариковой или перьевой ручкой черным, синим или фиолетовым цветом. Фамилию, имя, отчество пишут полностью на основании паспорта или свидетельства о рождении. Образование удостоверяется соответствующими документами - дипломами, аттестатами или удостоверениями.

Трудовые книжки ведутся только по месту основной работы. Запись о работе по совместительству может быть сделана по месту основной работы (по желанию работника) на основании соответствующей справки, выданной на работе по совместительству.

Работник организации, отвечающий за кадровое делопроизводство (менеджер по персоналу), своей подписью заверяет правильность внесенных сведений и ставит печать организации.

Если в трудовой книжке заполнены все страницы, то ее дополняют вкладышем, но вкладыш без трудовой книжки не действителен. При его наличии на титульном листе делается запись или ставится штамп с надписью "Выдан вкладыш" и указывают его серию и номер. Записи во вкладыше продолжают в порядке, начатом в трудовой книжке.

4.8. Договор об индивидуальной или коллективной материальной ответственности персонала

В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 238) организации может быть нанесен материальный ущерб со стороны ее работников. В такой ситуации работники, виновные в нанесении ущерба, должны его возместить. На работодателя (ст. 234 ТК РФ) также может возлагаться материальная ответственность за вред, нанесенный здоровью работника, или за ущерб, причиненный незаконным увольнением.

К материальной ответственности могут быть привлечены все работники организации. В основном возмещение ущерба ограничивается по отношению к заработной плате работника. Такая материальная ответственность называется ограниченной. Наиболее распространенной считается такая форма материальной ответственности, по которой работник обязан возместить ущерб в пределах своего среднего месячного заработка.

Для руководителей, незаконно уволивших или переведших работника на другую работу, установлен предел ограниченной материальной ответственности в размере трех месячных должностных окладов. Кроме того, за задержку заработной платы работодатель обязан выплатить проценты по ставке не ниже одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования ЦБ РФ от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно (ст. 236 ТК РФ).

Если на работника наложена обязанность возместить причиненный ущерб в полном объеме, без ограничений, то такая материальная ответственность называется полной. Полная материальная ответственность подразделяется на индивидуальную и коллективную. Коллективная материальная ответственность может быть основана только на письменном договоре между работодателем и всеми членами трудового коллектива в случаях, когда невозможно провести разграничение материальной ответственности каждого работника (ст. 245 ТК РФ). По данному договору ценности вверяются заранее установленной группе лиц, на которую возлагается полная материальная ответственность за их недостачу. Для освобождения от материальной ответственности член коллектива должен указать отсутствие своей вины.

Ниже приведен типовой договор о полной коллективной материальной ответственности.

Договор о коллективной материальной ответственности

"__" _____ 20__ г.

№ __ г.

Москва

В целях обеспечения сохранности материальных ценностей ЗАО "Эдельвейс" в лице Генерального директора Семенова С.А., именуемого в дальнейшем "Предприятие", с одной стороны, и члены коллектива _____, именуемые в дальнейшем "Коллектив", (наименование отдела, цеха, участка) _____, руководителя коллектива - начальника цеха Кузнецова Ю.М., в лице _____ заключили (Фамилия, имя, отчество, занимаемая должность) настоящий договор о следующем:

1. Общие положения

1.1. Коллектив принимает на себя коллективную материальную ответственность за необеспечение сохранности имущества и других ценностей, переданных ему для _____, а руководство предприятия обязуется создать _____ (наименование вида работ)

коллективу условия, необходимые для исполнения принятых обязательств по договору.

1.2. При смене руководителя коллектива или при выбытии из коллектива более 50 процентов от его первоначального состава договор должен быть переоформлен.

1.3. Договор не переоформляется при выбытии из состава коллектива отдельных работников или приеме в коллектив новых работников. В этих случаях против подписи выбывшего члена коллектива указывается дата его выбытия, а вновь принятый работник подписывает договор и указывает дату вступления в коллектив.

2. Права и обязанности членов коллектива и руководства предприятия

2.1. Члены коллектива имеют право:

а) участвовать в приемке ценностей и осуществлять взаимный контроль за работой по хранению, обработке, продаже (отпуску), перевозке или применению в процессе производства ценностей;

б) принимать участие в инвентаризации ценностей, переданных коллективу;

в) знакомиться с отчетами о движении и остатках переданных коллективу ценностей;

г) в необходимых случаях требовать от руководства предприятия проведения инвентаризации переданных коллективу ценностей;

д) заявлять руководству предприятия об отводе членов коллектива, в том числе руководителя коллектива, которые, по их мнению, не могут обеспечить сохранность ценностей.

2.2. Члены коллектива обязаны:

а) бережно относиться к ценностям и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) в установленном порядке вести учет, составлять и своевременно представлять отчеты о движении и остатках ценностей;

в) своевременно ставить в известность руководство предприятия о всех обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей.

2.3. Руководство предприятия обязано:

а) создавать коллективу условия, необходимые для обеспечения полной сохранности ценностей;

б) своевременно принимать меры к выявлению и устранению причин, препятствующих обеспечению сохранности ценностей, выявлять конкретных лиц, виновных в причинении ущерба, и привлекать их к установленной законодательством ответственности;

в) знакомить коллектив с действующим законодательством о материальной ответственности рабочих и служащих за ущерб, причиненный предприятию, а также с действующими инструкциями и правилами приемки, хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки или применения в процессе производства ценностей и их учета;

г) обеспечивать коллективу условия, необходимые для своевременного учета и отчетности о движении и остатках переданных ему ценностей;

д) рассматривать вопросы об обоснованности требования членов коллектива о проведении инвентаризации ценностей;

е) рассматривать сообщения членов коллектива об обстоятельствах, угрожающих сохранности ценностей, и принимать меры к устранению этих обстоятельств.

3. Порядок ведения учета и отчетности

3.1. Приемка ценностей, ведение учета и представление отчетности о движении ценностей осуществляются в установленном порядке руководителем коллектива.

3.2. Плановые инвентаризации ценностей, переданных коллективу, проводятся в сроки, установленные правилами внутреннего трудового распорядка.

Внеплановые инвентаризации проводятся при смене руководителя коллектива, при выбытии из коллектива более 50 процентов его членов, а также по требованию одного или нескольких членов коллектива.

3.3. Отчеты о движении и остатках ценностей подписываются руководителем коллектива и в порядке очередности одним из членов коллектива.

Содержание отчета объявляется всем членам коллектива.

4. Возмещение ущерба

4.1. Основанием для привлечения членов коллектива к материальной ответственности является материальный ущерб, причиненный недостачей, подтвержденной инвентаризационной ведомостью (актом инвентаризации).

4.2. Привлечение коллектива к материальной ответственности производится руководством предприятия после проведения проверки причин образования ущерба, с учетом письменных объяснений, представленных членами коллектива, а в необходимых случаях также заключений независимых экспертов.

4.3. Члены коллектива освобождаются от возмещения ущерба:

а) если будет установлено, что ущерб причинен не по их вине;

б) если будут установлены конкретные виновники причиненного ущерба из числа членов данного коллектива.

4.4. Определение размера ущерба, причиненного коллективом предприятию, а также порядок его возмещения регулируются действующим законодательством.

4.5. Подлежащий возмещению ущерб, причиненный коллективом предприятию, распределяется между членами данного коллектива пропорционально месячному должностному окладу и фактически проработанному времени за период от последней инвентаризации до дня обнаружения ущерба.

Договор вступает в силу с _____ и действует на весь период работы коллектива с переданными ему ценностями.

Договор составлен в двух экземплярах, первый экземпляр хранится у руководства предприятия, второй - у руководителя коллектива.

4.6. Адреса сторон:

Администрация:

Работник: паспорт серия _____ N _____, выдан

"__" _____ 20__ г., прописан _____

Подписи:

Генеральный директор

Руководитель коллектива

М.П.

Члены коллектива

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Договор о полной индивидуальной материальной ответственности является дополнением к трудовому договору, заключенному с работником, которому вверяются ценности. В соответствии с действующим законодательством такие договоры могут быть заключены с работниками, достигшими 18-летнего возраста, занимающими должности или выполняющими работы, связанные с хранением, обработкой, продажей (отпуском) перевозкой или применением в процессе производства переданных им материальных ценностей. Перечень должностей таких работников определяется Постановлением Правительства. Договор оформляется в двух экземплярах, один из которых находится у администрации предприятия, а второй у работника.

Типовой договор о полной индивидуальной материальной ответственности кассовых работников приведен ниже.

**Договор о полной индивидуальной материальной
ответственности кассовых работников**

"__" _____ 20__ г.

№ ____ г. Москва

В целях обеспечения сохранности денежных и других ценностей, принадлежащих Закрытому акционерному обществу _____,

Генеральный директор _____,
именуемый в дальнейшем "Администрация", выступая от имени предприятия, с
одной стороны, и работник _____

(наименование отдела и т.п.)

(Ф.И.О.)

именуемый в дальнейшем "Работник", с другой стороны, заключили настоящий договор о следующем:

1. Работник, занимающий должность _____
(наименование должности)

и выполняющий работу _____,
(наименование работы)

непосредственно связанную с пересчетом, обработкой, приемом, выдачей, хранением, перевозкой денежных ценностей, принимает на себя полную материальную ответственность за необеспечение сохранности вверенных ему предприятием денежных и других ценностей и в связи с изложенным обязуется:

а) бережно относиться к вверенным ему денежным средствам предприятия и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) своевременно сообщать Администрации предприятия о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных Работнику денежных ценностей;

в) строго соблюдать установленные правила совершения операций с денежными ценностями и их хранения;

г) не допускать разглашения сведений об известных ему операциях с денежными ценностями по их хранению, отправке, перевозке, охране, сигнализации, а также о связанных с ними служебных поручениях;

в) вести учет, составлять и представлять в установленном порядке товарно-денежные и другие отчеты о движении и остатках вверенных ему денежных ценностей;

г) участвовать в инвентаризации вверенных ему денежных ценностей.

2. Администрация обязуется:

а) создавать Работнику условия, необходимые для нормальной работы и обеспечения полной сохранности вверенных ему денежных и других ценностей;

б) знакомить Работника с действующим законодательством о материальной ответственности за ущерб, причиненный предприятию, а также с действующими инструкциями, нормативами и правилами хранения, приема, выдачи, обработки, пересчета и перевозки денежных ценностей, действующих в системе предприятия;

в) проводить в установленном порядке инвентаризацию денежных ценностей.

3. Работник несет материальную ответственность независимо от того, когда и в каком из подразделений предприятия обнаружены допущенные им ошибки, причинившие материальный ущерб предприятию. Определение размера ущерба, причиненного предприятию, и его возмещение производятся в соответствии с действующим законодательством.

4. Работник не несет материальной ответственности, если ущерб причинен не по его вине.

5. Действие настоящего договора распространяется на все время работы с вверенными Работнику денежными и другими ценностями предприятия.

6. Настоящий договор составлен в двух экземплярах: первый находится у Администрации, а второй - у Работника.

7. Адреса сторон:

Работник: паспорт серия _____ N _____, выдан

"__" _____ 20__ г., прописан _____

Подписи:

Администрация

Работник

М. П.

Заключение соответствующего договора об индивидуальной материальной ответственности возможно не со всеми работниками, непосредственно участвующими в процессе обслуживания товарно-материальных ценностей, а только с теми, кто выполняет работы или занимает должности, связанные с обработкой, продажей, хранением и перевозкой товарно-материальных ценностей. К таким работам могут относиться:

- прием от населения всех видов платежей и выплата денег не через кассу;
- обслуживание торговых и денежных автоматов;
- продажа продукции (товаров), независимо от формы торговли и профиля предприятия, и другие.

Введение договора о материальной ответственности оформляется приказом.

Применение договоров материальной ответственности на практике не должно противоречить действующему трудовому законодательству, защищающему права работников. Работодатель не вправе требовать в качестве возмещения ущерба больше, чем это предусмотрено законодательством, ограничивающим материальную ответственность работника частью его заработка и временным периодом. Работодатель вправе привлекать работников к этому виду ответственности только при наличии целого ряда условий, таких как доказанное виновное и противоправное поведение работника, а также наличие прямого действительного ущерба и причинной связи между этими факторами.

Практикум

Контрольные вопросы по теме:

1. Какие виды кадровой документации используют в службе управления персоналом организации?
2. Для какой цели созданы правила внутреннего трудового распорядка?
3. Какую роль играет положение о подразделении?
4. Что представляет собой документ - структура и штатная численность персонала?

5. Какая основная функция штатного расписания?
6. Какие документы включаются в состав личного дела работника?
7. Какие сведения заносятся в личную карточку работника?
8. Каким образом должна заполняться трудовая книжка работника?
9. Какие разделы включаются в договор об индивидуальной материальной ответственности работника?
10. С кем заключается договор о коллективной материальной ответственности работников?

Практические задания.

1. Пользуясь приведенным примером, составьте по его подобию Положение об отделе персонала.
2. Составьте свое резюме для отправки на интересующую Вас вакансию.

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. Положение о подразделении определяет:
 - а) права и обязанности работников;
 - б) правила приема и увольнения работников;
 - в) структуру и функции подразделения;
 - г) формы стимулирования работников;
 - д) служебное взаимодействие.
2. Личное дело включает в себя:
 - а) резюме;
 - б) личную карточку работника;
 - в) копии приказов о переводе;
 - г) экземпляр трудового договора;
 - д) должностную инструкцию.
3. Кадровая документация подразделяется на:
 - а) плановую;
 - б) стратегическую;
 - в) организационно-распорядительную;
 - г) технологическую.
 - д) по личному составу.
4. Штатное расписание содержит информацию о:
 - а) перечне должностей;
 - б) структурных подразделениях;
 - в) месячном фонде оплаты труда;
 - г) поощрениях работников;
 - д) времени работы и отдыха.
5. В трудовую книжку вносятся сведения:
 - а) о приеме и увольнении работника;
 - б) о награждениях и поощрениях;
 - в) о должностном окладе;
 - г) о взысканиях;
 - д) о профессии и специальности.

Глава 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В управлении персоналом важное место занимают вопросы, связанные с воздействием на трудовой потенциал работников в процессе их работы, для достижения высокой производительности труда и развития работника как личности. Для этого в организациях должны быть определены методы управленческого воздействия, а также постоянно проводиться различные мероприятия, имеющие своей целью организацию труда персонала, обучение новых работников и повышение квалификации работающих. В свою очередь по результатам обучения работников следует проводить периодическую оценку деловых качеств и результатов труда работников, результатом которой должен быть профессиональный и служебный рост сотрудников. В организации следует выработать четкую мотивационную политику, включающую в себя стимулирование труда работников, проводимую службой управления персоналом, и направленную на повышение эффективности и самоотдачи работы. Служба управления персоналом должна выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решать неизбежные в любой организации конфликтные ситуации, обращая исход конфликта к пользе всего коллектива.

Все эти вопросы мы попытаемся кратко раскрыть в данной и последующей главах.

5.1. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации <1>.

<1> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 105.

Для эффективного управления организацией и, в частности, персоналом предприятия в научном и практическом плане выработаны три группы методов: административные, экономические, социально-психологические. Кроме этого, в каждой организации применяются конкретные частные методы, свойственные специфике и традициям данного предприятия.

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия и увязку конкретных решений с учетом влияния их на всю производственную систему в целом.

По мнению автора, основополагающим методом управления персоналом является мотивация труда работников, которая, в свою очередь, осуществляется с применением трех указанных групп методов. Вопросы мотивации и стимулирования труда будут рассмотрены в следующей главе.

Общая схема методов управления персоналом представлена на рисунке 5.1 на странице 192.

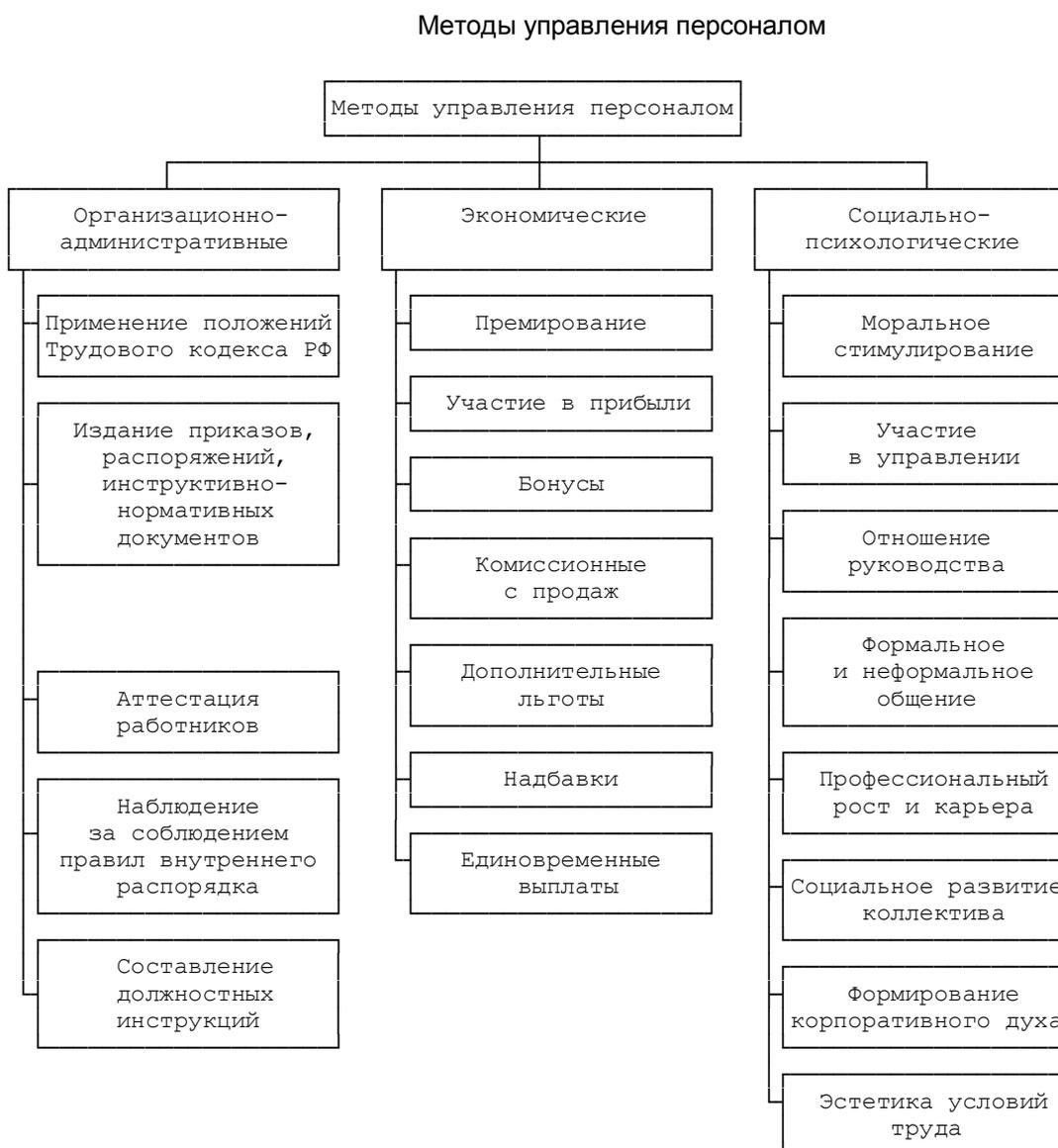


Рисунок 5.1

Рассмотрим более подробно каждую группу методов управления персоналом.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), т.е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом, правовые акты должны быть объединены в систему;

- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;

- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства;

- дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Но необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Какие из них оказываются более действенными в практике управления, зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов самих работников и руководителей организации.

Административные методы мотивации труда активно используются в тех организациях, где руководство определяется теорией "Х" Д. МакГрегора, т.е. это авторитарный стиль руководства, полагающий, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику "кнута и пряника". Но если посмотреть на проблему с другой стороны, то такие методы, как "организационное воздействие", необходимы, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников.

Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ, снижается мотивация труда. Действительно, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальной практике руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), а иногда за один раз взять не больше одной недели, то мотивация к труду такого работника будет снижаться, а между тем такое положение вещей существует в большинстве негосударственных организаций.

С помощью экономических методов управления осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации <1>. Подробно система стимулов будет рассмотрена в следующей главе. Экономические методы делятся на две группы:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов), для стимулирования населения страны в целом к эффективному труду (с 2001 г. в России действует самая низкая в мире ставка налога на доходы физических лиц - 13%);

- методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

<1> Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003. С. 107.

Третья группа социально-психологических методов связана с социальными отношениями в коллективе, с моральным и психологическим воздействием на работников. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование и определяется социальная политика в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказания воздействия на личность с помощью

психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

К социально-психологическим методам относятся:

- формирование коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективного управления персоналом необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое внимание руководители должны обращать на такие параметры личности, как интроверсия или экстраверсия. По мнению автора, именно этот принцип должен лежать в основе формирования трудового коллектива, о чем говорилось выше;

- личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом;

- ориентирующие условия - т.е. цели, стоящие перед организацией и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом;

- участие работников в управлении в форме участия в акционерном капитале, в прибылях и убытках или в участии представителей трудового коллектива на разных уровнях управления;

- удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников - это предоставление работникам возможности социального общения. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время корпоративные мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы, а также особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб, кинотеатр и т.п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников;

- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Любой работник придерживается определенных этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности. Поэтому, если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором. Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, присущих данному мероприятию. Так, на предприятиях Московского метрополитена, как было выявлено проведенными автором исследованиями, существует до сих пор соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием;

- установление моральных санкций и поощрений - т.е. разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде строгих выговоров имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На негосударственных предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу, которая запрещена Трудовым кодексом) возымает должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в организациях, где принята многолетняя традиция таких поощрений;

- социальная профилактика и социальная защита работников - это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

По мнению автора, на предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня (государственные организации), наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль,

применяются экономические методы управления, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход.

5.2. Методы поддержания работоспособности персонала

5.2.1. Организация труда как условие повышения его эффективности

Организация труда - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности <1>. Организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления процесса труда. К элементам организации труда в коллективе относятся:

- функциональное разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система коммуникаций между работниками в процессе труда;
- рационализация приемов и методов труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономичное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);
- организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение (планировка);
- организация обслуживания рабочего места;
- виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 257.

В более широком смысле к организации труда относится нормирование труда, играющее важную роль в разработке стимулирования работника на достижение тех или иных количественных и качественных результатов.

Регламентация труда в рамках организации не должна быть чрезмерной, сдерживающей инициативу работника и его возможности в повышении количества производимой продукции, а следовательно, и заработной платы, являющейся основным видом материального стимулирования и основной материальной потребностью, выражаемой большинством опрошенных работников. В рыночной экономике повышению уровня мотивации к труду способствует самоорганизация труда как проявление полной экономической и организационной свободы хозяйственной деятельности, однако это не означает, что работник будет тратить на свою работу столько времени, сколько ему захочется.

Большое значение для использования трудового потенциала имеет нормирование труда, которое не только обеспечивает экономию затрат труда как составляющей части издержек производства, но и способствует более высокому уровню управления. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управление персоналом, обеспечивающие мотивацию труда, а также контроль загруженности персонала.

Отказ от организации и нормирования труда, свойственный многим небольшим и вновь открывшимся предприятиям, является большой ошибкой. Этой проблемой должны заниматься специальные функциональные подразделения в структуре управления организацией, т.к. полная "самоорганизация" труда ведет к стихийности в организации производства продукции (работ, услуг).

В связи с вышеизложенным многие предприятия создают свою собственную нормативную базу, в том числе с использованием автоматизированных систем проектирования трудовых процессов и их нормирования.

Трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. На использование трудового потенциала работника и, соответственно, на мотивацию его труда оказывают влияние социально-психологические условия: социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентаций работников, стиль руководства. Все они формируют социально-психологический и нравственный климат в коллективе, его стабильность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Реализация трудового потенциала и повышение мотивации труда работника связаны с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками предприятия, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными - все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

В целях повышения эффективности труда и, соответственно, максимизации прибыли работодатели ведут поиск интенсивных форм активизации трудовой активности работников.

Через организацию труда реализуется идея гуманизации труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 258.

Еще одним объектом управленческого воздействия на персонал служит разделение труда. Это может быть разделение труда на умственный и физический, на управленческий и исполнительский, основной и вспомогательный (по видам производства) и другие виды разделения труда.

Разделение труда формирует содержание труда работника. Содержание труда, в свою очередь, должно соответствовать уровню образования и квалификации работника, чтобы не снижать мотивационный эффект в случае, если уровень квалификации работника гораздо выше уровня сложности порученной работы.

Благоприятно сказывается на результатах труда и значительно повышает качество труда использование коллективных форм организации труда и демократический стиль руководства, допускающий участие работников в обсуждении и решении производственных проблем. Такой тип управления относится к категории "Y" по теории Д. МакГрегора. Эти мероприятия приносят дополнительный экономический, социальный и мотивационный эффект.

Важным фактором управления персоналом, создающим возможности для повышения трудового потенциала, является улучшение условий и охраны труда. Многие работники как производственной, так и инженерно-технической сферы деятельности работают в условиях, не отвечающих требованиям безопасности. Вместо того чтобы улучшать условия труда, приобретая новое оборудование, создавать благоприятную среду, тем самым повышая мотивационный эффект труда, руководители организаций тратят нередко большие средства на компенсацию работникам производственной вредности. К таким компенсациям относятся: введение сокращенного рабочего дня, дополнительные отпуска, талоны на лечебное питание (молоко), досрочный выход на пенсию. Эти мероприятия как раз относятся к стимулированию труда, которое противоположно по направленности воздействию мотивации труда. Оно стремится не изменить существующую действительность, а закрепить ее.

5.2.2. Социальная политика в организации

В методах управления персоналом и формирования мотивации работников, повышении их самовыражения в труде особое место занимает социальная политика предприятия, являющаяся одним из инструментов экономического стимулирования. Во-первых, на предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия.

Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, т.е. элементов материального стимулирования.

Заинтересованность работников в работе на предприятии и его успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. При этом сокращается текучесть кадров, т.к. работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда (ЛУКОЙЛ, ГАЗПРОМ).

Социальное обеспечение работников, развитие их личности, сохранение здоровья являются условиями успешной деятельности организации (фирмы). В качестве мотивационного ресурса управления социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности,

интересы и ценностные ориентации. Можно выделить следующие основные цели социальной политики:

- отождествление работника со своим предприятием (удовлетворение потребности в причастности к предприятию, следующее из органического подхода к управлению персоналом);
- рост производительности труда и желание работников трудиться;
- социальная защищенность работников;
- улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата.

Социальная политика предприятия должна решать следующие задачи:

- социальная защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;
- воспроизводство рабочей силы, реализуемое через организацию оплаты труда и ее регулирование;
- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), реализуемая через их согласование.

Как инструмент мотивации и стимулирования работников социальная политика предусматривает принятие решений, касающихся следующих аспектов:

- выбор форм предоставления льгот, услуг, выплат и их видов;
- оценка величины возможных выплат, исходя из поставленных задач и финансовых возможностей предприятия;
- дифференциации размеров выплат по категориям персонала в зависимости от решаемых с ее помощью задач, избирательности в предоставлении льгот и услуг.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики на предприятиях позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

а) материальная (денежная) форма:

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества компании (приобретение работниками акций предприятия по сниженной цене);
- оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак);
- дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по ж.д. в период очередного отпуска - на предприятиях Московского метрополитена);
- выплата заработной платы пожилым работникам в полном объеме за сокращенный рабочий день;
- оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов);
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением, в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях);
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- "золотые парашюты" - выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию. Дифференциация сумм выплат в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии;

б) в форме обеспечения работников в старости (корпоративная пенсия - дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия);

- единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны фирмы (предприятия);

в) неденежные - в форме пользования социальными учреждениями предприятия:

- дотации на питание в столовых предприятия;
- оплата коммунальных услуг в служебном жилье;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (средних специальных, высших);
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.;
- оплата счетов мобильной связи, подключаемых по корпоративному тарифу;
- приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной, т.е. по себестоимости ее изготовления.

К факторам, оказывающим влияние на величину социальных выплат, относятся размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение фирмы, уровень влияния профсоюзов, форма собственности и др.

Направленность социальной политики предприятий и структуры расходов в разных странах и на разных предприятиях различна. В Германии, например, основную долю в добровольных социальных расходах предприятия составляют расходы по обеспечению работников в старости - 51,8%, денежные пособия - 25,5%, на обучение и повышение квалификации - 11%, на социальные нужды - 9%, на прочие расходы - 2,7%. Сами по себе расходы могут быть достаточно высокими. Обследование на 1,5 тысячах предприятий США показало, что доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях составляет от 18 до 65%. Средняя доля выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу в середине 1980-х гг. увеличилась с 31% в 1971 г. до 38% <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 268, 269.

Некоторые зарубежные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплаты работникам, постоянно занимающимся спортом.

Все выплаты такого рода выплачиваются в конце года и весьма значительны по размерам. Хотя дополнительные выплаты и гарантии такого рода, несомненно, увеличивают расходы предприятия на рабочую силу, но в то же время очевидны положительные стороны социальной политики (повышение мотивации труда, стабилизации коллектива и других). Таким образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия выгодна всем участникам и сторонам коллективного процесса труда.

5.2.3. Организационная культура фирмы

Еще одним важным мотивационным ресурсом является организационная, или корпоративная культура. Организационную культуру часто называют также корпоративной культурой. В дальнейшем будем считать эти термины синонимами.

Корпоративную культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается менеджерами и другими сотрудниками организации, по мере того как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих.

Она может быть зафиксирована в письменном виде, например как положение о корпоративной культуре фирмы, вывешенное в каждом отделе, и каждый сотрудник может быть ознакомлен с ней. Бывают случаи, когда положение о корпоративной культуре издается в виде отдельного красивого буклета и выдается каждому сотруднику, особенно тем, кто нанимается на работу в компанию. В частности, такой порядок заведен на заводах пивоваренной компании "Вена". Но в то же время она может и не фиксироваться ни в каких документах, а просто отражаться в сознании работников на основе поддержания традиций фирмы, договоренностей между работниками и руководством, верой в определенные коллективные идеалы и ценности.

Организационная культура принимается и разделяется отдельными работниками и коллективом в целом безо всяких доказательств и какого-либо давления со стороны руководства фирмы на сотрудников, потому что в том или ином виде она существует в любой организации.

Организационная культура является связующим звеном в отношениях работников и групп работников в компании, позволяя выделять своих и посторонних. Это особенно сильно проявляется в период адаптации нового сотрудника в компании. Если он разделяет принципы существующей корпоративной культуры, то ему гораздо легче влиться в новый коллектив в социальном плане, а в производственном плане его деятельность будет гораздо эффективнее. Если же он находится в среде, чуждой организационной культуре, то он сам будет испытывать неудовлетворенность, а его деятельность будет скована. Часто в такой ситуации люди уходят из компании уже в первые две-три недели работы, поэтому задача менеджеров по персоналу и линейных руководителей помочь ему понять и принять существующую корпоративную культуру.

Можно с уверенностью говорить о том, что формирование организационной культуры является частью мотивационной политики фирмы. В этом качестве она может рассматриваться как процесс и как явление. В первом случае это деятельность по формированию и исполнению набора правил и норм. Во втором случае это сам набор принципов, правил, норм, зафиксированных письменно или устно и отражающих философию компании. Целью мотивационной политики является стремление помочь людям более эффективно трудиться, реализуя при этом свои потребности и ожидания, а также получая удовлетворение от процесса трудовой деятельности. Другими словами, цель мотивационной политики - сформировать

правильную мотивацию к трудовой деятельности у каждого сотрудника организации. Для реализации данной цели необходимо сформировать определенные ценностные ориентации и установки и работника и организации путем формирования общих принципов, закономерностей, потребностей и интересов. В этом случае организационная культура является важным ресурсом, влияющим на мотивацию, а следовательно, и на поведение работников в организации.

Организационная культура может сформироваться в результате прихода во вновь создающуюся компанию, с еще несложившимся коллективом неформального лидера, обладающего сильным влиянием на окружающих. Ее возникновению способствует долговременная практическая деятельность, позволившая приобрести определенный опыт коллективных взаимоотношений и традиции. Большую пользу приносит также естественный отбор лучших правил, норм и стандартов, предложенных коллективом и руководителем. В описанных случаях организационная культура носит неявный характер. В настоящее время большинство давно существующих компаний имеют организационную культуру такого типа.

Однако поскольку в последнее время об организационной культуре и ее влиянии на эффективность организации много говорят и пишут, то руководители и собственники различных вновь создаваемых компаний устанавливают правила и стандарты организационной культуры сами или с привлечением специалистов консалтинговых компаний. В данном случае формирование корпоративной культуры носит явный характер. В частности, к компаниям такого типа относятся фирмы по решению своих руководителей, строящие корпоративную культуру на православных ценностях.

Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры (см. рис. 5.2), при этом каждый последующий является все менее очевидным. Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Уровни корпоративной культуры <1>

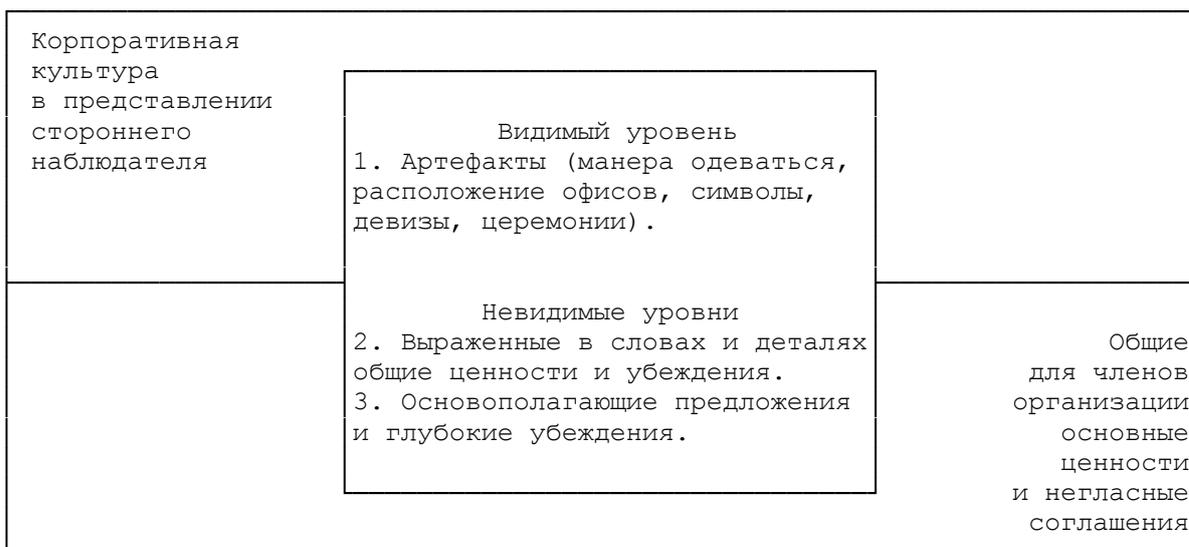


Рисунок 5.2

<1> Ричард Л. Дафт. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2002. С. 98.

Второй уровень - выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и мотивацией работников на подсознательном уровне.

В некоторых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду в силу отсутствия трудовой этики, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих

обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, ограничивает степень их свободы, коллеги подозрительно относятся друг к другу. Культура более "просвещенных" организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких компаниях сотрудники обладают большей свободой и большей ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые предположения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее первых руководителей.

Рассмотрим основные элементы корпоративной культуры.

Символы. Символ - это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации.

Предания. Предания - это основанные на происшедших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

Герои. Герой - человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации.

Девизы. Девиз (он же слоган, он же лозунг) - это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

Церемонии. Корпоративные церемонии - это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Церемония может представлять собой вручение премии или награды. Главное - на таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить приз (или банковский чек) на дом сотруднику. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимости события как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников.

К элементам корпоративной культуры относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний и героев фирмы. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру компании, определяют менеджеры.

В качестве примера рассмотрим правила и принципы корпоративной культуры успешно развивающегося предприятия пивоваренной компании "Вена". Эти правила и принципы представляют собой явный характер организационной культуры.

Основными принципами корпоративной культуры компании "Вена" являются:

- динамичность;
- результативность;
- ответственность;
- сотрудничество;
- качество.

Динамичность подразумевает:

1. Мы - быстро растущая компания, следовательно, должны не только адаптироваться к переменам (реактивность), но и превосходить их (проактивность).

2. Стремление быть первыми требует быстроты принятия решений, инициативности и высокой скорости работы.

3. Наше движение вперед дает сотрудникам возможность карьерного роста.

4. Инновации - собственные нововведения + передовые технологии + лучший опыт, следовательно, мы первыми предлагаем новые продукты на рынке.

Слоган: "Выживает не большая, а быстрый".

Результативность означает:

1. Процесс - ничто, результат - все, что имеет значение. Сделать - а не найти убедительные объяснения, почему сделать нельзя.

2. Одна команда, одно общее дело, общие принципы Компании - все разные индивидуально и этим ценны.

3. Результат через разумный компромисс с партнерами.

4. Готовы менять правила, процедуры и политики Компании, если это повысит эффективность работы.

Слоган: "Главное победа, а не участие".

Ответственность:

1. Перед Потребителем за высокое качество продукции и сервиса.

2. Перед Партнерами за соблюдение обязательств.

3. За свою работу - индивидуальные результаты каждого напрямую влияют на результаты Компании в целом.

4. За рост прибыльности компании, следовательно, за уверенность в завтрашнем дне + довольные акционеры + рост уровня жизни сотрудников.

5. Менеджеров перед сотрудниками: достойное и конкурентоспособное вознаграждение + условия работы, раскрывающие потенциал каждого + возможность обучения и роста.

Слоган: "Ответственность не дает права ошибаться дважды".

Проявления сотрудничества:

1. Мы уважаем личность и признаем заслуги каждого человека, работающего в нашей компании.

2. Мы стремимся к взаимному доверию и пониманием, что мы коллеги, а не соперники, и только в сотрудничестве мы достигнем результата.

3. Мы открыты для информации, знаний и новостей об актуальных проблемах и готовы на взаимовыгодной основе делиться опытом с нашими партнерами.

Слоган: "Хорошая компания не сумма отделов, а последовательность бизнес-процессов".

Качество проявляется через следующие позиции:

1. Мы гордимся своей продукцией и всегда будем поддерживать стабильно высокие стандарты качества во всех аспектах деятельности компании.

2. Качество нашей работы напрямую влияет на удовлетворенность наших потребителей.

3. Мы хотим быть лучшими и хотим, чтобы у нас были лучшие люди.

Слоган: "Качество создает репутацию, а репутация создает прибыль".

Правила корпоративной культуры, разработанные специалистами компании.

1. Приветствуется:

- Грамотное делегирование, проявляющееся через:
- выбор задачи, не "спихивание" ответственности;
- выбор сотрудника - кто может и хочет;
- точную постановку задачи, наличие обратной связи;
- предоставление ресурсов, полномочий.

2. Проявление инициативы.

- Работа командой, выражающаяся в:
- целях компании вместо "защиты мундира" отдела;
- скорости работы;
- ответственности каждого за качественный результат.

3. Ожидания от сотрудников.

- Допускать ошибки, но не повторять.
- Осознавать экономические последствия своих решений - финансовая культура.
- Всегда логически обосновывать решения.
- Обращаться на "ты" - "Вы" по обоюдному согласию общающихся (к Генеральному директору в компании обращаются только по имени, без отчества).
- Пунктуальность - невыполнение договоренностей в срок - "преступление".
- Необходимость выполнять договоренности в срок.

4. "Как быстро уволиться".

- Выпить на работе (кроме случаев, которые согласованы с директором службы и начальником отдела персонала).

- Украсть у компании.
- Получить взятку, договориться об "откате".
- Вступить в преступный сговор.

5. Продвижение по способностям, заслугам (не по стажу, не по дружбе).

6. Никакого унижения, оскорблений, особенно между менеджерами и подчиненными.

7. Возможны указания сотруднику напрямую от Генерального директора, минуя линейного менеджера, о выполнении задания. В таком случае:

- сотруднику необходимо проинформировать линейного менеджера о задании;
- линейному менеджеру следует прояснить вопрос с Генеральным директором, если есть какие-либо накладки.

В любой компании имеется господствующая организационная культура и оппозиционная организационная культура, также как и существуют формальные и неформальные лидеры. Их существование объективно необходимо. Они стимулируют друг друга, создавая творческое поле для развития личности и компании. При этом руководитель не должен любыми путями искоренять "инакомыслие" у своих сотрудников, тяготеющих к оппозиционной культуре. Эти два вида организационной культуры могут меняться местами при существенном изменении степени их влияния на работников. Организационная культура тесно связана с культурой общества, в котором существует организация. И ее сотрудники как социализированные члены общества привносят в

организацию элементы своей личной культуры и воспитания, превращая их в процессе межличностных коммуникаций в организации в общекорпоративные правила и принципы.

5.3. Развитие трудового потенциала

Работая в организации, человек постоянно должен совершенствовать свое образование, обучаясь как теоретическим основам профессии, так и приобретая практические навыки. Через обучение персонала происходит развитие его трудового потенциала. Мы живем в век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база. Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов (пока главным образом в крупных городах), не оснащенные компьютерной и оргтехникой. Рабочие места также оснащаются различными системами диагностики, станками с числовым управлением и т.п. Таким образом, происходит сближение умственного и физического труда. Поэтому обучение персонала - это целенаправленно организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

С точки зрения работника он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

В уже упоминавшейся нами теории "человеческого капитала" ценность сотрудника компании определяет величина финансовых средств, выделяемых для повышения его квалификации, а возможность непрерывного обучения является мотивирующим фактором для работника.

Виды обучения.

Различают три основных вида обучения.

1. Подготовка кадров - процесс планомерного и организованного обучения кадров соответствующей квалификации для любой отрасли производства, обладающих необходимыми специальными знаниями, умениями и навыками.

Подготовка кадров может вестись тремя способами: внутри организации (без отрыва от производства), т.е. в процессе работы; вне организации (с отрывом от производства) на специализированных курсах; самообучение (самоподготовка), заключающееся в изучении специальной литературы или путем обучения в системе высшего и среднего специального образования. Самообучение является важным мотивирующим фактором для работника и должно стимулироваться руководством организации путем предоставления дополнительного времени или повышения в должности по результатам обучения.

2. Повышение квалификации. Это процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи ростом профессиональных требований или повышением в должности. Примером повышения квалификации являются курсы (институт) профессиональных бухгалтеров, готовящий специалистов по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту в течение нескольких месяцев. По окончании подобных курсов и сдачи экзаменов специалисты получают аттестат Министерства финансов РФ, дающий право заниматься подобной деятельностью на профессиональной основе.

3. Переподготовка кадров - обучение персонала организации с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Руководство организации должно планировать потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры. То есть данный вид планирования является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализировать планы технического развития организации и обновления оборудования; диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Для того чтобы мотивировать сотрудников к процессу непрерывного образования, руководство организации должно не только предоставлять сотрудникам дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В современных условиях процесс обучения постоянно совершенствуется и не ограничивается такими формами, как обучение на специальных курсах.

Современные методы обучения различаются в зависимости от конкретной ситуации. Сводная таблица методов обучения приведена в таблице 5 <1>.

<1> А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов. Человек и его работа. - М., 1967. С. 38.

Таблица 5

Методы обучения персонала

N	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	2	3
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Высокую эффективность в плане обучения управленческих кадров и специалистов играют бизнес-тренинги, проводимые различными тренинг-центрами. Тренинг-центры занимаются разработкой принципиально новых методик подготовки и переподготовки кадров на основе инновационно-маркетинговых стратегий функционирования на рынке, позволяющих в комплексе решать экономические, организационные и финансовые задачи любой организации. Подобные центры предлагают тренинг-программы по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, рекламная деятельность, эффективные продажи, деловые коммуникации, конфликтология, мотивация персонала, командообразование и другие.

Целью этих программ является комплексное развитие компании и повышение ее конкурентоспособности, быстрое и качественное повышение эффективности работы руководителей и сотрудников всех уровней, улучшение взаимодействия между подразделениями и разрешения конфликтных ситуаций.

Одним из главных преимуществ тренинг-программ является принцип комплексности предлагаемых услуг, скорректированных под потребности каждой организации.

Примером распространенных тренинговых программ, направленных на всестороннее развитие персонала компаний, путем корпоративного внутрифирменного обучения являются: "Технология эффективных продаж или искусство торговать", "Комплекс маркетинга: от планирования до результата", "Моя команда", "Эффективный финансовый менеджмент", "Презентация от "А" до "Я". Продолжительность тренингов может быть от двух недель до полугода. Подобные тренинги на высоком профессиональном уровне проводит Тренинг-центр Российской Академии предпринимательства (www.rusacad.ru).

В условиях рыночной экономики важное значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, являющаяся одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Средние затраты на обучение одного работника равны общей стоимости обучения, деленной на количество обучившихся сотрудников.

В частности, по результатам обучения возможно совмещение профессий работников по родственным специальностям, приносящее значительную экономию затрат. Так, например, сотрудник юридического отдела на небольшом предприятии, изучивший основы кадрового делопроизводства, может выполнять функции соответствующего работника кадровой службы, что позволяет сократить расходы на сокращение заработной платы.

В гл. 7 мы вернемся к рассмотрению этого вопроса на конкретном примере.

5.4. Оценка результатов труда и деловых качеств работника

Деловая оценка работников представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Оценка персонала используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты труда.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя - несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных работах. У рабочих этот результат выражается количественно, тогда как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему.

Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работников занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его деятельности и ценность работника для фирмы.

Важной задачей деловой оценки является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда и его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей со стороны администрации предприятия. В процессе деловой оценки следует открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения этой деятельности. Работник должен понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. Руководство в свою очередь не должно ожидать аттестации работников как средства расстаться с негодными работниками.

По результатам оценки появляется возможность:

- совершенствования расстановки кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатов на ту или иную вакантную должность;
- улучшения использования кадров, осуществления их служебно-квалификационного продвижения;
- выявления направленности повышения квалификации работников;
- стимулирования их трудовой деятельности за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствования форм и методов работы руководителей;
- формирования мотивации труда, обеспечение удовлетворенности в процессе труда.

На результатах деловой оценки базируется решение таких проблем, как:

- 1) подбор кадров (оценка квалификации и личных качеств);
- 2) определение соответствия занимаемой должности (аттестация работников, оценка полноты и четкости исполнения должностных функций);
- 3) улучшение использования кадров (использование работников по квалификации);
- 4) выявление личного вклада работников в результаты работы (организация стимулирования работников или установление мер взыскания);
- 5) служебное продвижение работников, необходимость повышения их квалификации (формирование кадрового резерва, направленность повышения квалификации, разработка программ повышения квалификации работников управления);
- 6) улучшение структуры аппарата управления (обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях);
- 7) совершенствование управления (повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством).

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, прием на работу требует оценки личных качеств работника, как это было показано выше, аттестация персонала - оценки результатов труда, а для этого необходимы другие методические приемы оценки.

Требования к оценке:

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);
- оперативность - своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;
- гласность - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм;
- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность - обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;
- максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Содержание оценки должно отвечать на вопрос: "Что мы оцениваем?"

Различают три варианта. Оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда.

Под последним понимается, что сделал работник для получения тех или иных результатов.

При оценке личных качеств необходимо определить, какие качества выбрать из большого перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой группы работников. Так, при оценке личных качеств руководителя следует оценить требования к знаниям, требованиям к умениям, свойства характера работника. Проверка опыта и навыков проверяется по результатам практической деятельности.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может отражать сам процесс труда по его внешним признакам, оценку затрат труда и оценку его сложности.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам конкретного исполнителя;
- расчет общей оценки;
- сопоставление с эталоном (стандартом);
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до аттестуемого работника.

Для эффективности процедур оценки на каждом конкретном предприятии они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки труда должны быть увязаны со стимулированием;
- система оценки должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся на предприятии.

Процедура оценки включает в себя место проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где может быть принято заключение по результатам оценки.

Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются следующие представители организации: непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений. К мнению последних следует относиться осторожно, так как возможны субъективные оценки.

Можно выделить три основных уровня оценки:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения - один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения.

2. Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод - анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки - определение перспективы и разработка совместных целей.

3. Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

Методы деловой оценки.

Метод экспертных оценок - сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.

Индивидуальная оценка (балльный метод) - оценочная анкета - стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов).

Модификация оценочной анкеты - сравнительная анкета. Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от "отлично" до "плохо". Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Методы групповой оценки. Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если количество работников больше 20, то возникают сложности. Проще выделить самого успешного или неуспешного, чем проранжировать средних. Можно использовать метод альтернативной классификации: выбрать самого лучшего и самого худшего, а затем отобрать следующих за ними и т.д.

Метод парного сравнения - сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается, сколько раз работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

Метод заданного распределения. Лицо, проводящее оценку, должно дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Например:

10% - неудовлетворительно;

20% - удовлетворительно;

40% - вполне удовлетворительно;

20% - хорошо;

10% - отлично.

Всего 100%.

От эксперта требуется выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным критериям оценки.

5.4.1. Аттестация персонала

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения, а выявление резервов для повышения эффективности труда работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и службой персонала.

Элементами аттестации являются оценка труда и оценка персонала.

Этапами аттестации являются:

Подготовка, осуществляемая службой управления персоналом организации.

Включает разработку принципов и методики проведения аттестации, издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, списки аттестационной комиссии, план проведения и др.), подготовку материалов аттестации - бланки, формы и т.д.

В ходе подготовки руководитель организации издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график проведения заседаний, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации. Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и службой персонала.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до ее начала представляется служебная характеристика, подготавливаемая непосредственным руководителем.

В ней указывается, на кого она представляется (должность, фамилия, имя, отчество), и отражаются следующие сведения, причем текст излагается от третьего лица.

В первой части - анкетные данные (Ф.И.О, год рождения, должность, образование, если имеются, то ученые степень и звание).

Во второй части - данные о трудовой деятельности (специальность, стаж работы общий и в данной организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т.п.).

В третьей части - собственно характеристика, т.е. оценка деловых и моральных качеств: отношение к работе, повышение профессионального уровня, участие в жизни коллектива, отношения с коллегами по работе, поведение в быту. Указывается наличие у работника правительственных наград и других служебных поощрений или наказаний.

В четвертой, заключительной части содержатся рекомендации по существу аттестации.

Характеристика подписывается руководителем подразделения с указанием должности и ставится дата.

Проведение аттестации работников включает в себя:

- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификационным требованиям выполняемой им работы;
- оформление результатов аттестации;
- ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый.

Аттестационная комиссия проводит беседу с аттестуемым на основе рассмотрения представленных материалов, в ходе которой выясняются спорные или неясные вопросы, оцениваются деловые и личные качества по принятой в организации методике, выслушиваются соображения аттестуемого работника и его планы по совершенствованию своей трудовой деятельности и улучшению результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании выслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого. В ходе заседания комиссии ведется протокол.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия делает следующее заключение.

1. Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

2. Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по специфике и уровню должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротация кадров.

Сведение и обработка данных проводятся по результатам аттестации.

Результаты аттестации могут быть следующими:

1) соответствие работника занимаемой должности - варианты поощрения:

- повысить в должности;
- оставить в прежней должности, но повысить должностной оклад или поощрить другим способом;

2) соответствие работника занимаемой должности при выполнении ряда условий: повышения квалификации, прохождения стажировки, выполнения личных рекомендаций комиссии;

3) несоответствие должности, являющееся основанием для смены места работы или должности.

Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников, выделяются группы риска (неэффективно работающих или с низким уровнем развития профессионально важных качеств).

Выделяются группы роста (работники, ориентированные и способные к развитию и профессиональному поведению).

Оценку квалификации работника следует осуществлять комплексно и основываться на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов "за" и "против" аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Готовятся рекомендации по использованию данных аттестации. Аттестационная комиссия может рекомендовать повышение в должности, изменение должностного оклада, поощрение за достигнутые работником успехи, включая резерв на выдвижение.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист типовой формы.

Аттестационный лист составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Проводятся собеседования с работниками по результатам аттестации.

Организуется хранение данных аттестации.

Аттестация в крупных организациях проводится с периодичностью один раз в 3 - 5 лет.

Следует отметить, что приведенная методика проведения аттестации соответствует крупным предприятиям различных организационно-правовых форм. На предприятиях малого и среднего бизнеса проводятся так называемые карьерные интервью с периодичностью один-два раза в год, весной и осенью. Эти мероприятия проводятся по желанию самого работника. Они представляют собой встречу работника с непосредственным руководителем, менеджером по персоналу и вышестоящим руководителем, имеющим право принимать решение о поощрении или наказании работника. На этой встрече анализируются результаты деятельности работника за истекший период, отмечаются положительные и отрицательные результаты, выслушиваются пожелания работника о расширении сферы деятельности на данной должности или ротации на другую должность, а также повышении должностного оклада. После анализа результатов деятельности работника принимается решение, в котором по возможности согласуются его потребности с целями и интересами организации.

Процедура оценки деятельности персонала.

Выше были описаны методы, с помощью которых менеджеры по персоналу могут проводить оценку деятельности персонала в своей компании. Для того чтобы лучше разобраться в методике проведения деловой оценки, в качестве примера предлагаем рассмотреть опыт пивоваренной компании ОАО "Вена" (г. Санкт-Петербург), разработавшей свою систему оценки деятельности и развития персонала и представленной на семинаре "Мотивация персонала - эффективные методики", проходившем в рамках конкурса профессионального мастерства "Уральский мастер" в 2005 г. Эта система оценки с небольшими изменениями и добавлениями публикуется с любезного разрешения службы персонала компании "Вена".

Деловая оценка деятельности и развития сотрудника.

Персональная оценка деятельности проводится для определения уровня компетентности конкретного работника, его деловых и личных качеств, лояльности к фирме, выявления скрытых возможностей и новых направлений в его деятельности, а также для принятия решения о качестве его работы за оцениваемый период и в соответствии с этим о его поощрении (наказании) и о возможностях дальнейшего профессионального и должностного роста и развития.

Основная цель оценки деятельности - обозначить то, что у сотрудника получается хорошо, а также круг задач, в которых он может добиться улучшения, договориться о конкретных действиях, которые будет предпринимать сотрудник для улучшения своих результатов, и о той помощи, которую должен оказать ему линейный руководитель, менеджер по персоналу и развитию, а также, если потребуется, вышестоящее руководство.

Успех проведения процедуры деловой оценки во многом зависит от того, насколько руководителю удастся организовать открытую беседу со своим подчиненным. Для этого следует быть готовым разговаривать с ним на равных, уважать его право иметь собственную точку зрения, высказывая в том числе и критические замечания о деятельности компании и ее руководства.

Основные этапы проведения процедуры оценки деятельности.

Перед началом оценочной беседы объясните подчиненному причины, по которым считаете необходимым отметить его работу определенной оценкой. К ним могут относиться:

- 1) необходимость подвести итоги его работы за оцениваемый период (полгода, год);
- 2) обозначить сильные и слабые стороны в его работе и области для профессионального развития;
- 3) определить личные задачи и цели, которые помогут вашему сотруднику работать лучше и продуктивнее в следующем отчетном периоде.

Уделите внимание следующим аспектам во время проведения оценочной беседы:

- обсудите и зафиксируйте успехи и достижения сотрудника;
- проанализируйте сильные и слабые стороны деятельности сотрудника;
- обсудите предложения по улучшению конкретных моментов деятельности сотрудника;
- договоритесь с подчиненным о том, что будет являться показателем успеха в его деятельности;
- обсудите с подчиненным цели и задачи его личного и профессионального развития (обучения).

Конечным итогом оценочной беседы будет являться короткий план развития подчиненного сотрудника и список основных задач на предстоящий период.

При проведении процедуры оценки необходимо соблюдать несколько правил:

- не назначайте встречу, если плохо себя чувствуете или у вас плохое настроение;
- будьте объективны по отношению к сотруднику, говорите как о его профессиональных достоинствах, так и о недостатках;
- поставьте перед собой главную цель - достичь договоренности о конкретных улучшениях в работе.

Перед началом работы по оценке сотрудников необходимо сформировать комиссию, в которую входят:

- 1) руководитель организации или его заместитель (председатель комиссии);

2) непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника;
 3) кто-либо из функционального руководства компании, но не являющийся начальником над оцениваемым сотрудником;

4) менеджер по персоналу и развитию. На последнего, как правило, возлагаются обязанности секретаря комиссии, подготавливающего и заполняющего предусмотренные формы во время работы комиссии, а также ведущего протокол заседания.

Порядок заполнения форм.

Форма 1 заполняется секретарем комиссии перед началом беседы.

Форма 1

Ф.И.О. сотрудника	Ф.И.О. руководителя, проводящего оценку
Название должности	Дата вступления сотрудника в текущую должность
Название отдела	На какой должности работал до вступления в текущую
Дата проведения оценки деятельности	Рассматриваемый период деятельности (полгода, год)

Форма 2 заполняется секретарем, записывающим в него основные ответы работника на вопросы, задаваемые ему непосредственным руководителем.

Форма 2

1. Основные должностные обязанности сотрудника
 (цели, задачи, обязанности сотрудника)

1.1. Основная цель моей деятельности (общее описание цели деятельности сотрудника по отношению к сотрудникам других отделов)

--

1.2. Мои области ответственности на сегодняшний день	1.3. Результаты, достигнутые, по мнению сотрудника, в оцениваемом периоде (полностью ли достигнуты поставленные цели, были ли особые достижения за оцениваемый период)	
1.4. Есть ли разница между ожидаемым выполнением работы и тем, как она выполняется фактически (вкл. скорость работы, аккуратность, наличие неточностей/ошибок и т.д.)	1.5. В чем Вы видите причины этой разницы (напр., несогласованность целей, демотивация, недостаток знаний, умений, информации, личные трудности)	1.6. Комментарии (напр., как можно устранить причины и улучшить результаты)
	* Если причина в недостатке знаний, умений - конкретизируйте в следующих разделах	

Если у Вас есть идеи/предложения по улучшению или оптимизации работы/процессов в компании, пожалуйста, укажите их здесь:

--

Форма 3 заполняется непосредственным руководителем на оцениваемого сотрудника до проведения беседы и обсуждается с другими членами комиссии. По желанию председателя комиссии отдельные положения могут быть высказаны сотруднику во время проведения беседы.

Форма 3

2. Профессиональные знания/квалификация

Отметьте в таблице специальные знания (образование) в своей области, которые необходимы сотруднику для выполнения работы и которыми уже владеет сотрудник, а также важность этих знаний для выполнения работы:

- Те знания, которые требуются для данной должности, пометьте знаком "X".
- Знания, которыми обладает сотрудник, пометьте в нужной графе знаком "O".

Уровни владения знаниями:

БУ - базовый уровень владения знаниями, общее представление об области деятельности.

РУ - рабочий уровень владения знаниями - знание основных принципов данной деятельности.

ОУ - полностью оперативный уровень - детальное знание области деятельности.

В графе "Приоритет" отметьте важность знаний для данной должности:

А - наиболее важен для данной должности/существенен для выполнения практически всех рабочих целей и задач.

В - знания нужны для выполнения большинства рабочих целей и задач.

С - знания относительно важны (желательны) для достижения некоторых целей работы.

Д - знания не требуются/напрямую не связаны с выполнением рабочих целей и задач.

Профессиональная квалификация, спец. знания в своей сфере	Приоритет	БУ	РУ	ОУ	Комментарии, уточнения, мероприятия по улучшению
Общие знания/навыки					
1. Иностранный (английский) язык					
2. Навыки эффективной презентации					
3. Навыки эффективного ведения переговоров					
4. Управление проектами					
5. Управление временем					
6. Навыки эффективной коммуникации					
7. Компьютерная грамотность (укажите программы и уровень владения ими сотрудником)					
Другие функциональные знания (если такие необходимы - укажите конкретное направление в выбранной области)					
1. Маркетинг					
2. Продажи					
3. Финансы					
4. Производство (непосредственное создание продукции фирмы)					
5. Логистика					
6. Закупки					
7. Законодательство					
8. Управление человеческими ресурсами					
9. ИТ					

10. Связи с общественностью					
Другое (укажите)					

Форма 4 заполняется секретарем, зачитывающим пункты, относящиеся, по мнению руководителя, к данной должности, при самооценке со слов работника, а затем непосредственным руководителем.

Форма 4 (3 листа)

3. Универсальные умения (менеджерские компетенции)

Оцените только те компетенции, которые имеют отношение к данной должности
 НО - Не оценивается; НП - неприемлемо; НР - нуждается в развитии; Э - эффективно; ПТ - превышает требования для данной должности; В - выдающиеся.

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе				Мероприятия по улучшению результатов деятельности (напр., курирование руководителем в процессе работы, области для обучения, участие в проектах, стажировки и проч.) В случае оценки "Превышает требования для данной должности" укажите примеры-обоснования
Самооценка сотрудником	Самооценка сотрудником	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)	
1. Анализ проблем и принятие решения (систематизирует информацию, разбивает проблемы на составные части, находит причины проблем, предлагает систематические и рациональные суждения, основанные на необходимой для принятия решений информации)				
2. Принятие решений (принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений)				
3. Стремление к достижению результатов (энергично стремится достичь запланированное и повышать уровень достижений, преодолевает трудности)				

<p>4. Готовность к изменениям и саморазвитию (принимает и поддерживает изменения, адаптируется к новым ситуациям, ориентируется на развитие своих слабых сторон)</p>				
<p>5. Планирование (распределяет ресурсы в долгосрочном и краткосрочном плане, предвидит возможные альтернативные варианты при реализации планов)</p>				
<p>6. Лидерство (ставит цели, мотивирует и наделяет других полномочиями, необходимыми для достижения целей, берет на себя ответственность за результат работы команды, создает возможность для каждого участника команды внести свой вклад в работу команды)</p>				
<p>7. Командная работа (кооперируется с коллегами внутри отдела и между отделами, находит баланс собственных и командных интересов, стремится задействовать потенциал команды для нахождения наилучшего решения)</p>				
<p>8. Влияние (оказывает влияние, убеждает или настраивает других людей таким образом, чтобы это приводило к согласию, принятию позиции, мнения или аргументов, а также изменению поведения)</p>				
<p>9. Развитие подчиненных (оценивает сильные стороны подчиненных и области для их дальнейшего развития, курирует и мотивирует подчиненного на развитие)</p>				

10. Стрессоустойчивость (сохраняет спокойствие, объективность и самообладание в стрессовых условиях, сохраняет стабильное качество работы под давлением сверху. Принимает критику, не впадая в оборонительные реакции)				
11. Инициативность (гиперактивен, обладает способностью действовать самостоятельно, видит возможности, старается их использовать, выступает инициатором действий и активно влияет на ситуацию)				
12. Ориентация на клиента (ориентирован на клиентов и удовлетворение их нужд. Развивает и сохраняет продуктивные отношения с клиентами)				
13. Креативность (способен принимать новое, предлагает новое, проявляет инициативу, находит нестандартные решения)				
14. Межличностное взаимодействие (восприимчив к другим, эффективно общается, уважает других и хорошо работает совместно с ними)				

НО - Не оценивается; НП - неприемлемо; НР - нуждается в развитии; Э - эффективно; ПТ - превышает требования для данной должности; В - выдающиеся.

Форма 5 заполняется секретарем после совместного обсуждения целей руководителем и работником во время оценочной беседы.

Форма 5

4. Цели на следующий период

Поставьте ключевые цели на следующий период, которые могут быть оценены в конкретных категориях выполнения или невыполнения (без промежуточной категории неполного выполнения)

Считая, что выполнение всех целей соответствует 100% выполнения общего результата, распределите эти цели по важности и поставьте процентное соотношение относительно 100%.

Цели	Важность

Итого	100%

Новые сферы ответственности, которые могут быть возложены на сотрудника в следующем году	Что для этого потребуется? (например, наставничество руководителя, обучение на рабочем месте и т.д.)

Форма 6 заполняется секретарем по мере обсуждения позиций между руководителем и работником.

Форма 6

5. Удовлетворенность работой

Обсудите в целом: а) ожидания сотрудника от работы (на текущий и будущий периоды): что сотрудник ценит в работе, в какой сфере деятельности хотел бы работать, какие полномочия иметь, как выстроить взаимодействие с коллегами, что хотел бы изменить в рабочей обстановке и проч.; б) ожидания руководителя от сотрудника в области результативности, качества работы	Совместный план руководителя и сотрудника по достижению соответствия между ожиданиями сотрудника и тем, как они реализованы на сегодняшний день
---	---

Форма 7 заполняется самим сотрудником. Он может сделать эту работу предварительно, до беседы, но индивидуально, без общения с другими коллегами. Рекомендуется присутствие менеджера по персоналу для разъяснения позиций, неясных сотруднику.

Форма 7

6. Оценка компании сотрудником			
Мы хотели бы узнать Ваше мнение о компании. Пожалуйста, ответьте на утверждения по шкале от 1 до 5:			
1 - нет/не согласен; 5 - да/полностью согласен			
1. Организация			
1.1. Я понимаю миссию компании	1 2 3 4 5	1.4. Процедуры и документация, необходимые для ежедневной работы, достаточно просты для понимания и использования	1 2 3 4 5
1.2. Я знаю историю и оргструктуру компании	1 2 3 4 5	1.5. Я знаю ценности компании	1 2 3 4 5
1.3. Между отделами внутри компании существует хорошая координация	1 2 3 4 5	1.6. У меня есть достаточно ресурсов для выполнения моей работы (вкл. оборудование, компьютер, программное обеспечение, и т.д.)	1 2 3 4 5
2. Адаптация и развитие			
2.1. Я считаю, что новым сотрудникам предоставляется все необходимое для быстрой адаптации	1 2 3 4 5	2.3. Я уверен в своем будущем в компании	1 2 3 4 5

Примечание 1. Во время проведения оценочной беседы рекомендуется отходить от протокольной формы беседы, задавать любые вопросы, выслушивать мнения работника, но формы при этом должны быть заполнены и подшиты в личное дело работника.

Примечание 2. При проведении процедуры деловой оценки рекомендуется провести предварительную оценку сотрудника руководителем и подключить ее к общим результатам.

Приведенная выше система деловой оценки может быть универсальной для различных компаний, однако должна быть адаптирована к специфике их работы и направлена на выявление тех или иных профессиональных компетенций. При проведении оценки для различных подразделений можно изменять в шаблонах те критерии оценки и компетенции (знания, навыки), которые подвергаются оценке.

Деловая оценка позволяет вам как руководителю получить объективные данные о сотруднике, а также понять его личные ожидания от процесса труда и уровня материального вознаграждения и найти способы эффективного взаимодействия между конкретным работником и руководством компании.

Данные, полученные в ходе деловой оценки, и формализованные путем заполнения предложенных форм, следует сохранять, либо подшивая в личное дело работника в бумажном виде, либо путем занесения в электронную картотеку работников. Процедуру оценки всех сотрудников компании рекомендуется проводить не реже одного раза в год.

5.5. Трудовая карьера. Формирование кадрового резерва

Практически каждый человек стремится сделать карьеру на том поприще, которое он себе выбрал. Что же такое трудовая карьера? Существует несколько определений.

Во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути. Во-вторых, это получение больших полномочий по сравнению с другими работниками. В-третьих, получение более высокого статуса, престижа, власти. В более узком смысле мы понимаем карьеру как продвижение по службе.

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

В зависимости от типа характера реализовать карьерные устремления можно по нескольким направлениям.

1. Рост по вертикали. Это наиболее частое понимание карьеры, такое воплощение карьеры, которое могут увидеть окружающие. Это подъем на более высокий уровень в иерархической структуре.

2. Рост по горизонтали. Это перемещение в другую функциональную область деятельности, например кадровая ротация, о которой было упомянуто выше. Этот вид карьеры подразумевает собой также расширение или усложнение задач на прежней должности.

3. Центростремительное направление. Оно наименее очевидно для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Оно выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может быть важным для принятия решений. Также это может быть роль так называемого серого кардинала, т.е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего решения в организации, воплощенные в советах и указаниях руководству, придающему им статус приказов и распоряжений.

Этапы трудовой карьеры.

1. Предварительный этап. Включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25-летнего возраста. Человек может сменить несколько мест работы в поисках того вида деятельности, который удовлетворял бы его потребностям и интересам. Когда найдено место работы, удовлетворяющее работника на данном этапе, то начинается процесс самоутверждения человека и как работника, и как личности. Для того чтобы успешно продвигаться на этом этапе, требуется готовность смириться с осознанием своей зависимости от вышестоящих лиц.

2. Этап становления. Этот период длится в течение пяти лет (с 25- до 30-летнего возраста). Работник осваивает выбранную профессию, приобретает практические навыки, квалификацию, происходит самоутверждение. Появляется потребность в независимости. Переход работника во вторую стадию карьеры дает возможность стать профессионалом в выбранном виде деятельности. Второй этап очень важен для работника в психологическом плане. Человек может потерпеть неудачу, опуститься на первую ступень и снова оказаться в зависимом положении, но можно и утвердиться, став независимым профессионалом.

3. Этап продвижения. Длится от 30 до 45 лет. На нем идет процесс роста квалификации, продвижения по службе, накапливается практический опыт, формируются навыки. У работника растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости. На этом этапе начинается самовыражение работника как личности. Одновременно с реализацией должностного роста часто начинается процесс реализации творческого роста.

Многие люди с высшим образованием, стремятся получить ученую степень и звание, начинают заниматься преподавательской деятельностью, передавая свои знания молодым людям, публикуют свои работы в СМИ. Основные усилия работников направлены на увеличение своих доходов, а также на заботу о здоровье.

Профессионалы, вступая в 3-й этап трудовой карьеры, становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе карьеры. Они стремятся расширить свои возможности, заводят связи с другими организациями, взаимодействия с другими людьми, начинают работать по совместительству.

На третьем этапе карьеры работники начинают нести ответственность не только за себя, но и за подчиненных. В то же время в силу определенных ситуаций, связанных с внешними обстоятельствами, человек может снова опуститься на вторую стадию карьеры.

4. Этап сохранения достигнутых результатов. Продолжается от 45 до 60 лет. Характеризуется действиями по укреплению достигнутых результатов. Это пик совершенствования, которого достигает человек в своей трудовой карьере. Этот период характеризуется творческими устремлениями. Многие активно поднимаются по служебной лестнице. Работник достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе (самоуважение), а также признание заслуг со стороны окружающих. Человек начинает думать о своем обеспечении после выхода на пенсию, старается обеспечить себе другие источники доходов.

5. Этап завершения карьеры. Происходит в 60 - 65-летнем возрасте, когда работник готовится к выходу на пенсию. Основные усилия направлены на поиск и обучение собственной смены, обеспечение преемственности своих достижений. Основная потребность работника на этом этапе - удержание социального признания своих заслуг.

6. Пенсионный этап. Начинается после 65 лет. Человек начинает заниматься другими видами деятельности, иногда продолжая сотрудничать с предыдущим местом работы в качестве консультанта или работая на часть ставки. Основная потребность человека - поиск самовыражения в новых сферах деятельности (общественной, семейной и др.).

Планирование карьеры - это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов <1>.

<1> Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000.

В процессе планирования карьеры происходит сопоставление потенциальных возможностей работника, его способностей и личных целей с целями и миссией организации, в которой он работает. Это сопоставление приводит к составлению программы профессионального и должностного роста. Такая программа, представленная в виде графической модели, называется карьерограммой, дающей формализованное представление о том, какой путь должен пройти работник для занятия определенных должностных позиций и какие знания ему необходимо получить для эффективной деятельности на конкретной должности.

Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, и его непосредственный руководитель, и специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры.

Так, от сотрудника зависит сам выбор профессии, выбор конкретной организации и должности, оценка своих перспектив и планирование должностного роста, получение необходимых знаний, связанных с реализацией роста.

Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку при приеме на работу, определяет рабочее место для работника, оценивает потенциал сотрудников, производит отбор в кадровый резерв, направляет работников на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия, как: оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Для успешной реализации карьеры необходимо не только наличие у работника соответствующих личных качеств, таких как образование, уровень квалификации, потребность в должностном росте, творческое отношение к труду. Существуют объективные условия карьеры, среди которых выделяют:

- пик карьеры, т.е. высший пост, который сотрудник гипотетически может занять в данной организации;

- длину карьеры - число позиций, которые работнику предстоит пройти на пути от первой позиции, занимаемой работником до пика карьеры;

- показатель уровня позиции - отношение числа подчиненных на следующем иерархическом уровне к числу лиц, которые подчинены работнику на занимаемой им позиции;

- показатель потенциальной мобильности - отношение в определенный период времени числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на иерархическом уровне, который занимает работника в настоящий момент.

В зависимости от объективных условий карьера сотрудника может быть перспективной или тупиковой, т.е. может быть или очень длинная карьера, или очень короткая. Уже при приеме кандидата на работу специалист службы управления персоналом должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из его индивидуальных особенностей и мотивационных факторов. В зависимости от интересов и ценностных ориентаций работников одна и та же линия карьеры может быть интересной и непривлекательной, что соответственным образом скажется на эффективности работы.

Формирование кадрового резерва.

Отбор специалистов в кадровый резерв - это один из важных элементов планирования карьеры, о которой мы говорили раньше. Данное мероприятие позволяет работникам почувствовать, что руководство организации считает их потенциальными кандидатами на занятие вакантных должностей и способствует возникновению и развитию мотива самоуважения.

Кадровый резерв на выдвижение - это контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, а также специалистов, прошедших профессиональный отбор, а также имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе по научно-практической 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 <1>.

<1> Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 448.

Молодые специалисты включаются в резерв руководства после двух лет работы, в течение которых они должны овладеть специальностью, полученной в учебном заведении, и проявить организаторские способности.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности, базирующихся на основе анализа конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание 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 их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также их физическая форма, состояние здоровья, способность переносить дополнительные психофизиологические нагрузки.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность он готовится. Оптимальным считается резерв, когда на каждую должность руководителя приходится не менее двух человек.

Основными критериями отбора в кадровый резерв являются:

- уровень образования;
- опыт работы;
- состояние здоровья;
- возрастные критерии;
- согласие кандидата на занятие вакантной должности.

Рассмотрим, каким образом осуществляется работа по формированию кадрового резерва и управлению им.

На первом этапе составляется прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров. Затем проводится оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение. На третьем этапе определяются кандидаты, включаемые в резерв. Далее принимается решение о включении кандидата в резерв. И наконец, список кандидатов согласуется с вышестоящими инстанциями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую специалист зачисляется в резерв, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Поэтому для определения кандидатов в резерв их следует оценивать в результате прохождения деловой оценки сотрудников компании.

5.6. Конфликты в организации. Управление конфликтами

В житейском толковании мы обычно понимаем какой-либо раздор, ссору, драку, военный конфликт и однозначно считаем, что конфликтов надо избегать и не допускать, так как обе стороны в конфликте заведомо проиграют. Однако такое толкование конфликта неверно в принципе. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку "В споре рождается истина" можно с полным основанием применить и к конфликту.

Понятие конфликта во многом зависит от теоретического подхода к нему.

Различают две позиции. Первая заключается в том, что конфликт - это столкновение и борьба различных сил, лиц или позиций в силу несовместимости или противоположности интересов. Вторая: конфликт - процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами.

Оптимальным, на взгляд автора, будет следующее определение.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

В организации различают следующие причины возникновения конфликтов.

1. Причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т.п.). Например, руководители отдела маркетинга и отдела сбыта производственной организации, работающие примерно в одном направлении, могут конфликтовать между собой из-за ресурсов, так как каждый из них считает свою работу более важной. Такой конфликт достаточно легко разрешить на уровне вышестоящего руководства, без ущемления интересов обеих сторон.

2. Различия в целях, стоящих перед сотрудниками, так как кто-то считает свои цели более приоритетными. Здесь в дело вступают неудовлетворенные амбиции и потребности в успехе работников. И удовлетворить все заинтересованные стороны гораздо сложнее.

3. Различия в представлениях работников о миссии и целях организации или о своем статусе и уровне заработной платы. Один из распространенных видов конфликта между руководством и наемными работниками.

4. Неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации. Действует система слухов, сплетен и т.п.

5. Различия в манере поведения людей и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне).

6. Конфликты, связанные с различием в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание "обратить в свою веру").

Виды конфликтов.

1. Экономические - столкновение экономических интересов и противоречий. Осуществляется между государствами, группами людей, работником и предприятием.

2. Идеологические - противоречия во взглядах людей на разные проблемы жизни общества.

3. Социально-бытовые.

4. Семейно-бытовые.

5. Социально-психологические, связанные с нарушениями в области взаимоотношений, вызывающих неприятные эмоции (борьба за лидерство в коллективе).

6. Эмоционально-неврогенные (в их основе лежат различные типы характера и темперамента, а также различный уровень эмоционального восприятия окружающей среды).

В современной конфликтологии принята условная типология конфликтов. Они подразделяются на социальные, внутриличностные и зооконфликты.

Социальные подразделяются на:

- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- между группой и обществом;
- между социумами.

Внутриличностные включают в себя:

- между "хочу" и "хочу";
- между "хочу" и "не могу";
- между "хочу" и "надо";
- между "могу" и "не могу";
- между "надо" и "надо";
- между "надо" и "не могу".

Зооконфликты делятся на:

- территориальные;
- иерархические;

- ресурсные;
- за обладание особью противоположного пола.

В основе конфликта всегда лежат различия между интересами и ценностями людей. Автор теории позитивно-функционального конфликта Л. Козер обращал особое внимание на роль ценностей и интересов для стабильности и развития как социальных групп, так и социальных систем. В обществах, открытых конфликту, направленному на разрешение антагонистической напряженности, конфликт будет способствовать изменению и развитию общественных групповых процессов при определенном уровне их стабильности и конструктивности. Таким образом, можно рассматривать конфликт как процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций <1>.

<1> Управление персоналом / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 370.

В конфликте различают следующие фазы.

1. Конфронтационная, или военная. В этом случае стороны стремятся обеспечить свой интерес путем полной ликвидации чужих интересов, любыми возможными способами (добровольный отказ противоположной стороны, лишение права иметь свой интерес, уничтожение носителя интереса, приводящее к уничтожению самого интереса).

2. Компромиссная, или политическая. Стороны стремятся по возможности достигнуть своей выгоды путем переговоров, в ходе которых изменяют свои личные интересы на общие, устраивающие обе стороны, хотя в то же время каждая сторона пытается обеспечить в них максимально возможные собственные интересы.

3. Коммуникативная, или управленческая. Выстраивая определенные коммуникативные взаимосвязи, стороны достигают согласия, основанного на том, что интересы субъектов противоположных сторон стремятся к взаимодополнению.

Конфликт начинается с конфронтационной фазы, а заканчивается коммуникативной.

Помимо указанных фаз выделяют еще и кризис. Кризис возникает внутри одной из фаз конфликта. Это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе. Это период задержки процесса конфликтного взаимодействия между сторонами, приводящий к напряженности. Преодоление кризиса, т.е. продолжение развития конфликта, помогает снять напряженность в отношениях сторон.

Управление конфликтом.

Это вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Управлять конфликтом - значит обеспечить максимальную возможность для его урегулирования и перевода кризиса в следующую фазу.

Управление конфликтами связано с тремя видами действий.

1. Предупреждение конфликтной ситуации. Здесь возможны следующие варианты действий:

а) демонстрация преимущества одного из участников конфликта (высокий авторитет или рейтинг);

б) демонстрация отказа от конфликта как способ психологического давления на противников;

в) уход от конфликта (занятие любимым делом);

г) аутогенное внушение (что все хорошо и ситуация под контролем).

2. Разрешение конфликтной ситуации.

Варианты:

а) острая словесная дискуссия в случае конфликта, выражаемого в вербальной форме;

б) снижение значимости вопроса (вопрос неправилен по существу и некорректен по форме);

в) разрядка вопроса ("Ваш вопрос имеет несколько вопросов, надо выделить главный"), т.е. перевод спора в более широкую плоскость;

г) перевод претензий на другой предмет спора ("Ваш вопрос поставлен таким образом, что на него трудно дать однозначный ответ");

д) затягивание времени для ответа на вопрос или претензию.

3. Урегулирование конфликта.

Это форма управления конфликтом, когда интересы сторон удовлетворяются, например, в трудовом споре. При этом не допускаются насильственные действия в отношении сторон, а достижение договоренностей в той или иной форме лучше, чем продолжение конфликта. На практике урегулирование конфликтных ситуаций проводится путем переговоров, посредничества третьих лиц, обращения в арбитражный суд или другие более высокие судебные инстанции (конституционный суд, международный суд). Но в действительности очень часто урегулирование конфликтов, особенно трудовых споров, происходит путем применения силы (власти) и подавления интересов работников.

Стили поведения в конфликте.

Различают пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.

В их основу положен метод, разработанный в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном, более известный как тест Томаса, приведенный в конце настоящей главы. Данный метод позволяет ориентировать любого человека о стиле поведения в случае попадания его в любую ситуацию.

Стили поведения в конфликте связаны с главным источником конфликта - различием интересов и ценностных ориентаций участников конфликта. Стиль поведения любого человека определяется мерой удовлетворенности собственных интересов, активностью или пассивностью действий, мерой удовлетворения интересов противной стороны.

В соответствии с тестом Томаса выделяют следующие типы поведения.

1. Тип соперничества (конкуренции) - "человек-акула". Этот жесткий, нападающий стиль поведения, когда удовлетворяется максимум своих интересов и минимум чужих (90% своих и 10% чужих). Такой стиль эффективен в случае обладания определенной властью и авторитетом для принятия решения, когда решение надо принять быстро, имея полноту власти, а также когда терять нечего, если человек находится в критической ситуации, которая требует мгновенного решения.

2. Тип сотрудничества "сова". Человек знает, чего он хочет, учитывает свои интересы и интересы оппонента, т.е. принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон (75% своих интересов и 75% чужих интересов). Это стиль поведения полезен при длительных отношениях с той стороной, с которой возникли недоразумения. В случае обладания равной властью у обеих сторон существует возможность пойти на компромисс.

3. Тип компромисса "писа". Это умная и проницательная личность, которая все может выведать у конкурента, но своего не раскроет. К такому типу относятся люди, которые манипулируют интересами других людей (маклеры, торговцы, дипломаты). Компромисс характеризует удовлетворение 50% своих интересов и 50% чужих. Обе стороны имеют примерно равную власть, но в то же время имеют взаимоисключающие интересы. Участники конфликта предпочитают лучше получить что-то, чем потерять все. В такой ситуации преследуется цель получить кратковременную выгоду, а не удовлетворить свои интересы.

4. Тип уклонения "черепашка". Это человек, который "прячется в панцирь", однако, попадая в конфликтную ситуацию, часто используют ее себе на пользу. При этом удовлетворяется минимум своих интересов и минимум чужих (10% своих и 10% чужих). Данный стиль хорош в трех случаях: а) если вы признаете правоту другого человека, например в случае обладания им властными полномочиями; б) если проблема для вас не важна и не хочется тратить силы на конфликт; в) если можно выиграть время в случае, если у вас нет достаточной власти и полномочий для решения проблемы.

5. Тип приспособления "мишка". Такой человек по своему складу характера исповедует стиль приспособления в конфликтной ситуации, когда удовлетворяется минимум своих интересов и максимум чужих (10% своих интересов и 90% чужих). Человек может быть или щепетильным интеллигентом, или хитрым приспособленцем. Такой стиль поведения используется тогда, когда человек действует совместно с другими, не пытаясь выставлять вперед свои интересы. То есть действует корпоративный стиль поведения, например когда группа работников борется за свои права. Такой стиль приемлем, если у человека мало власти и мало шансов на победу или же он хочет сохранить добрые отношения и мир с другими людьми. В данном случае итог спора более важен для другой стороны, чем для него.

Практикум

Контрольные вопросы по пройденному материалу.

1. Что такое методы управления персоналом? Охарактеризуйте их.
2. В чем заключается организация труда?
3. Какие задачи решает социальная политика в организации?
4. Что такое обучение персонала? Какие виды обучения вы знаете?
5. Что такое деловая оценка работников? Назовите варианты оценки и охарактеризуйте их.
6. Какие методы оценки вы знаете?
7. Кратко опишите, в чем заключается процедура аттестации персонала.
8. Что такое трудовая карьера? Назовите основные этапы карьеры.
9. В чем заключается планирование карьеры в организации и кто проводит мероприятия по его реализации?
10. Дайте определение конфликта. Назовите основные причины возникновения конфликтов.
11. Какие виды конфликтов вам известны?
12. Назовите и охарактеризуйте фазы конфликта.
13. В чем заключается управление конфликтом?
14. Какие стили поведения в конфликтной ситуации вы знаете?

Задание 1.

Составьте социальный (компенсационный) пакет для работников организации, в которой вы работаете или проходили практику, таким образом, чтобы он удовлетворял и личные потребности, и интересы, и стимулировал бы работника к производительному труду.

Задание 2.

Пройдите тест Томаса. Определите свой тип (стиль) поведения в конфликтной ситуации. Описание стилей поведения было приведено в § 5.6. Для этого ответьте на предложенные вопросы в соответствии с инструкцией. Занесите выбранные вами варианты ответов (А или Б) в таблицу 1. Затем проставьте по одному баллу в ячейки таблицы 2, соответствующие номеру вопроса и варианту ответа. В строке "Итого" проставляется суммарный результат для каждого варианта стиля поведения. Соотношение стилей поведения человека в конфликтной ситуации изображается графически. Для этого нанесите суммарные результаты по каждому типу поведения на сетку графика. По полученным точкам постройте столбиковую диаграмму, отражающую уровень проявления указанных стилей поведения в конфликтной ситуации, присущих конкретному человеку. Максимальное значение диаграммы соответствует наиболее ярко выраженному стилю поведения в конкретной ситуации.

Тест Томаса. Определение типа (стиля) поведения в конфликтной ситуации.

Необходимо ответить на предложенные вопросы в соответствии с инструкцией и занести выбранные варианты ответов (А или Б) в таблицу 1. Затем следует проставить по одному баллу в ячейки таблицы 2, соответствующие номеру вопроса и варианту ответа. В строке "Итого" проставляется суммарный результат для каждого варианта стиля поведения. Соотношение стилей поведения человека в конфликтной ситуации изображается графически. Для этого суммарные результаты по каждому типу поведения наносятся на сетку графика. По полученным точкам строится столбиковая диаграмма, отражающая уровень проявления рассмотренных стилей поведения в конфликтной ситуации применительно к конкретному человеку. Максимальное значение диаграммы соответствует наиболее ярко выраженному стилю поведения в конкретной ситуации.

Опросный лист Типичное поведение в конфликтной ситуации (Тест К. Томаса)

Инструкция: постарайтесь представить предлагаемую ситуацию и выбрать наиболее типичный для вас способ поведения. Здесь нет правильных или неправильных ответов, поэтому над ответами долго не задумывайтесь и старайтесь отмечать первое, что приходит в голову.

01 а) иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) вместо того чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы согласны.

02 а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

03 а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я стараюсь успокоить другого человека и прежде всего сохранить наши отношения.

04 а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

05 а) улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь избежать бесполезной напряженности;

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

06 а) я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) я стараюсь добиться своего.

07 а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

08 а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

09 а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий;

б) я предпринимаю все усилия, чтобы добиться своего.

10 а) я твердо стремлюсь добиться своего;

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 а) первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

- б) я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- 12 а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
- б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 13 а) я предлагаю среднюю позицию;
- б) я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14 а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
- б) я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15 а) я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;
- б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16 а) я стараюсь не задеть чувств другого;
- б) обычно я пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.
- 17 а) обычно я настойчиво стараюсь добиться своего;
- б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
- б) я даю другому возможность остаться в чем-то при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19 а) первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
- б) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20 а) я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
- б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 а) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого;
- б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а) я пытаюсь найти позицию, которая в равной степени соответствовала бы и моим интересам, и интересам другого человека;
- б) я отстаиваю свои желания.
- 23 а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
- б) иногда я представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а) если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям;
- б) я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25 а) я стараюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;
- б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26 а) обычно я предлагаю среднюю позицию;
- б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27 а) зачастую я стремлюсь избегать споров (занимать позицию, которая может вызвать споры);
- б) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28 а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29 а) я предлагаю среднюю позицию;
- б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.
- 30 а) я стараюсь не задеть чувств другого;
- б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

Таблица 1

N	Ответы
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

Таблица 2

Ключ

N	Соперничество		Сотрудничество		Компромисс		Уклонение		Приспособление	
	балл		балл		балл		балл		балл	
1							А		Б	
2			Б		А					
3	А								Б	
4					А				Б	
5			А				Б			
6	Б						А			
7					Б		А			
8	А		Б							
9	Б						А			
10	А				Б					
11			А						Б	
12					Б		А			
13	Б				А					
14	Б		А							
15							Б		А	
16	Б								А	
17	А						Б			
18					Б				А	
19			А				Б			
20			А		Б					
21			Б						А	
22	Б				А					
23			А				Б			
24					Б				А	
25	А								Б	
26			Б		А					
27							А		Б	
28	А		Б							
29					А		Б			
30			Б						А	

Итого								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

График

15						
14						
13						
12						
11						
10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
	1	2	3	4	5	

Акула
Сова
Лиса
Черепаша
Мишка

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. К административным методам управления относятся:

- а) премирование персонала;
- б) участие работников в управлении организацией;
- в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;
- г) дисциплинарные мероприятия;
- д) пропаганда и агитация.

2. В состав экономических методов входят:

- а) нормирование труда;
- б) применение правовых и нормативных актов;
- в) участие работников в прибылях и капитале;
- г) социальное развитие коллектива;
- д) аттестация работников.

3. К методам поддержания работоспособности персонала относятся:

- а) стимулирование персонала;
- б) организация труда;

- в) структура управления организацией;
 - г) ориентирующие условия;
 - д) социальное партнерство.
4. К стилям поведения в конфликтной ситуации относятся:
- а) "акула";
 - б) "волк";
 - в) "сова";
 - г) "заяц";
 - д) "дельфин".
5. К формам социальной политики относятся:
- а) материальные выплаты работникам на приобретение акций компании;
 - б) обучение работников;
 - в) корпоративные пенсии по старости;
 - г) индексация заработной платы;
 - д) приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже себестоимости.
6. К фазам конфликта относятся:
- а) военная;
 - б) техническая;
 - в) компромиссная;
 - г) материальная;
 - д) управленческая.

Глава 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Сущность и понятие мотивации труда

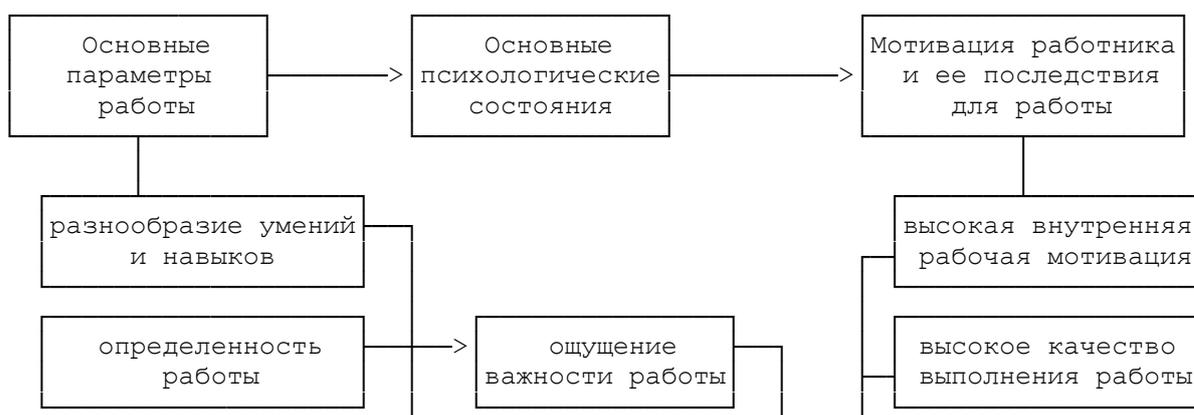
Мотивация - это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью. Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить отношение людей к труду в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие. К сожалению, многие современные руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технократический характер.

Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации



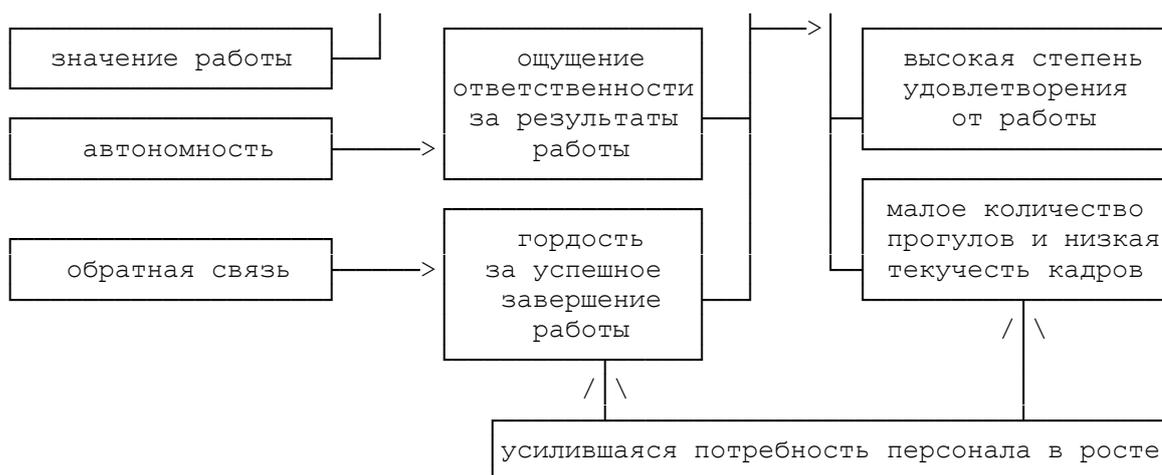


Рисунок 6.1

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Мотивацию можно определить по-разному. С одной стороны, мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации <1>. С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов <2>. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. 1992. С. 361.

<2> Там же.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности <3>.

<3> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 108.

Авторское определение мотивации трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: "Я тебя простимулирую" или "Я тебя промотивирую". При этом он думает об одном и том же, т.е. о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника. Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее

мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Для того чтобы осознать в полной мере эту разницу и связанные с ней составляющие мотивационных и стимулирующих процессов, перейдем к рассмотрению основных понятий, поясняющих сущность мотивации и стимулирования труда.

Структура мотивов труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость <1>. По мнению автора, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

<1> Еникеев М.И. Общая психология. М.: "Издательство ПРИОР", 2000. С. 263.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации <1>.

<1> Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 489.

Мотивы труда разнообразны. Они 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. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий "мотив труда" и "стимул труда" тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) <2>.

<2> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 110.

Мотивы труда можно разделить на социальные и биологические.

К социальным можно отнести: коллективизм (потребность быть в коллективе), личное самоутверждение, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), противоположный предыдущему, мотив приобретения нового (знаний, вещей), мотив справедливости, мотив состоятельности, генетически присущий каждому человеку.

Биологические мотивы соотносятся с первичными физиологическими потребностями.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию <1>. Мы считаем, что потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. 1992, С. 362.

Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, они врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта и намного разнообразнее первичных, так как зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой проявления <2>. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности к достижению цели.

<2> Краткий психологический словарь. - М.: Политиздат, 1985. С. 254.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служить "иерархия потребностей" А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, описанные в параграфе 6.2 настоящего пособия.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 363.

Побуждение является поведенческим проявлением потребностей и сконцентрировано на достижении цели. Целью в данном случае является средство удовлетворения потребности.

Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют Законом Результата.

Упрощенная модель мотивации через потребности

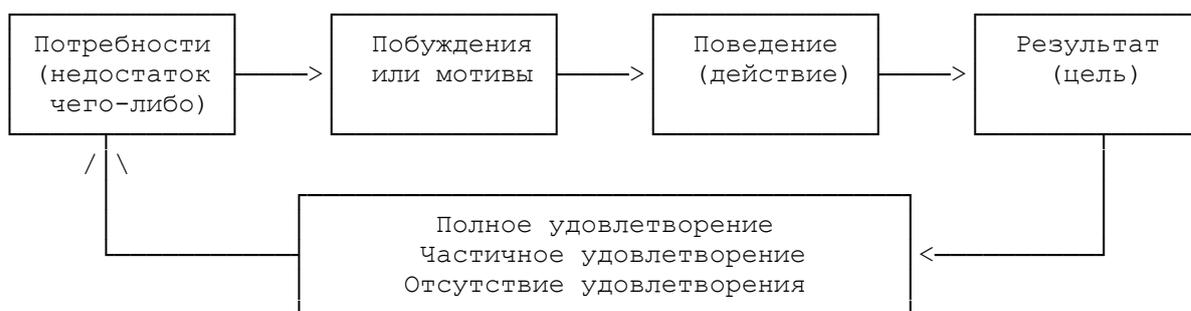


Рисунок 6.2

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Одним из основных, применяемых на большинстве предприятий, способов достижения эффективной мотивации труда является материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом. Часто стимулирование ассоциируется с вознаграждением, но на самом деле это понятие гораздо шире. Под вознаграждением обычно понимают денежное. Однако существует и внутреннее

вознаграждение, или удовлетворение, даваемое самим процессом труда, которое рассматривается как нематериальное стимулирование.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием "мотивация" термин "вознаграждение" имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя <1>. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 364.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от самого процесса труда.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается субъектом управления, имеющим возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, улучшение вредных условий труда на производстве путем внедрения мероприятий охраны труда, к которым относятся повышение освещенности, вентиляции, отопления, грамотное планирование и оснащение рабочего места, - это мотивационный процесс. А выплата работнику надбавки к окладу за вредность труда или бесплатное лечебное питание (молоко) - это мероприятие, относящееся к стимулированию труда. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулирование труда - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (зарплата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Виды стимулирования



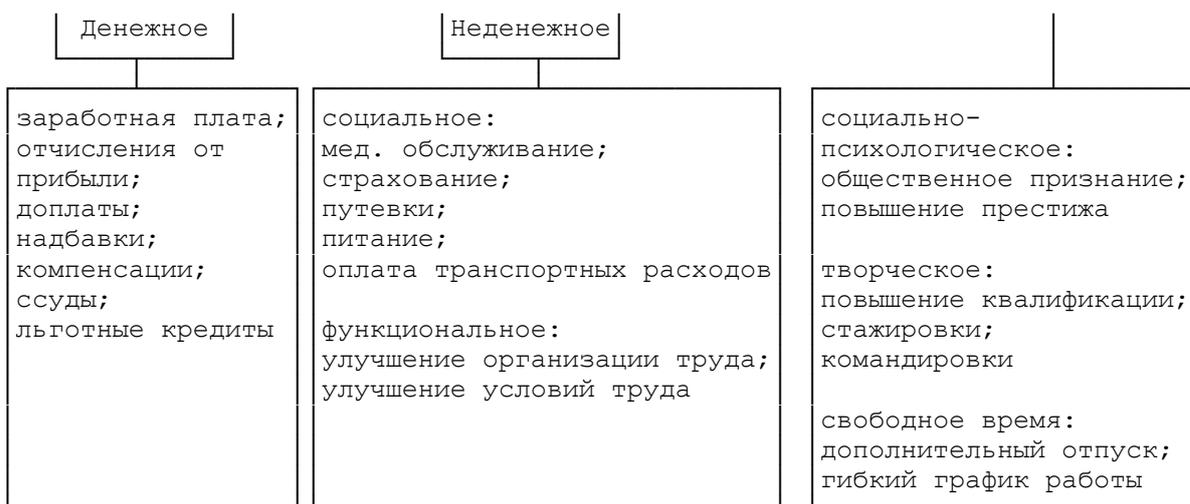


Рисунок 6.3

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип "Лучше меньше, но сразу". Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор.

К формам материального стимулирования относится денежное вознаграждение за труд и дополнительные стимулы.

Основной формой трудового вознаграждения является заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирм не превышает 70% дохода работника <1>. Среди форм материального стимулирования в современных условиях кроме заработной платы можно отнести бонусы. Они заменяют во многих случаях итоговое вознаграждение за год, так называемую тринадцатую зарплату. Выплате данного вида вознаграждения предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют 20% дохода сотрудника в год <1>. Существуют бонусы за отсутствие прогулов, за выслугу лет, за заслуги перед компанией. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

<1> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 141.

<1> Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 142.

Заработная плата - это компенсация трудового вклада работников в деятельность организации. Поэтому основная функция заработной платы - это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором, если она однозначно связана с результатами выполненной работы, например сдельная форма оплаты труда рабочих, и, кроме того, если она реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Из курса экономической теории известно, что различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата - это та, которую организация выплачивает работнику. Реальная заработная плата отражает реальный уровень цен с учетом протекающих в стране инфляционных процессов. Поэтому если ваша номинальная зарплата была проиндексирована на 10%, а цены в стране выросли на 15%, то ваша реальная зарплата понизилась на 5%. При такой ситуации заработная плата, естественно, не будет играть роль мотивирующего фактора, побуждающего вас к более эффективному труду.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

6.2. Теоретические основы мотивации труда

Существует множество теорий, пытающихся объяснить поведение человека. За вторую половину XX в. разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители по нашему сегодняшнему разумению в большей степени неверно понимали поведение людей, но тем не менее приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Такие многовековые методы можно назвать "политика кнута и пряника". Они основаны на административных методах управления ("кнут") и методах экономического стимулирования ("пряник").

Постепенно жизнь и материальное положение трудящихся людей улучшались. Поэтому чем дальше, тем очевиднее становилось то обстоятельство, что простой "пряник", а тем паче "кнут", не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

Один из путей решения этой проблемы связан с появлением труда американского психолога Элтона Мэйо "Проблемы человека в индустриальном обществе", вышедшего в 1946 г. "Хотторнские эксперименты" (на заводе фирмы "Вестерн электрик" в г. Хотторне, недалеко от Чикаго) Э. Мэйо продолжались десять лет (1929 - 1939 гг.) и закончились осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, сделанные в ходе экспериментов, позволили основать новое направление - концепцию "человеческих отношений", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Э. Мэйо исследования не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду.

Следующим этапом явились психологические теории мотивации трудовой деятельности, возникшие в 40-х годах XX в. и развивающиеся в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество современных теорий мотивации. Они разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теория СВР Клейтона Алдерфера и некоторые другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная модель Портера - Лоулера, теория "Икс" и "Игрек" Дугласа МакГрегора, теория постановки целей Э. Лока, теории подкрепления Б.Ф. Скиннера, модель выбора риска Д. Аткинсона.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены

процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (А.К. Гастев, С.Г. Струмилин, А.Н. Леонтьев, В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, Е.Д. Катульский, Ю.П. Кокин, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Рассмотрим более подробно наиболее широко используемые в практике управления теории мотивации.

6.2.1. Содержательные теории мотивации

Изучение теории мотивации на Западе шло по нескольким направлениям.

Одним из них является изучение структуры потребностей. Наиболее яркими представителями этого направления были А. Маслоу и Д. МакКлелланд.

"Иерархия потребностей" А. Маслоу.

Основная работа А. Маслоу "Мотивация и личность" впервые вышла в 1954 г. и была пересмотрена и дополнена автором незадолго до его смерти в 1970 г.

Все человеческие потребности он разделял на пять групп и называл их базовыми потребностями.



1. Физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования. Они включают потребности в еде, питье, убежище, отдыхе и другие. С точки зрения мотивации труда мы рассматриваем их как материальные, к которым относим потребность в стабильной заработной плате, а также других денежных вознаграждениях. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.

2. Потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем). Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа.

3. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в

многолетней привычке работы в определенном коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе. Часто даже при недостаточной оплате своего труда работники не покидают своего места работы в поисках лучшего именно в силу хорошего удовлетворения социальных потребностей.

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- 1) давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться в процессе трудовой деятельности;
- 2) проводить с подчиненными периодические совещания;
- 3) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

4. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.

Для удовлетворения потребностей в самоуважении у работников можно применить следующие меры:

- 1) предлагать подчиненным более содержательную работу;
 - 2) высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда;
 - 3) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
 - 4) обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.
5. Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

Для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Общий вывод, который делает А. Маслоу о базовых потребностях, следующий: "Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности удовлетворена на 70%, потребность в любви - на 50%, потребность в самоуважении - на 40%, а потребность в самоактуализации - на 10%... Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека" <1>.

<1> Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Издательство "Евразия", 1999. С. 99.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры ("пирамиды"). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею.

После появления теории А. Маслоу руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Основную критику в адрес этой теории можно свести к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои жизненные принципы. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее. Анализируя различные способы удовлетворения власти, МакКлелланд в своей работе "Два лица власти", вышедшей в 1970 г., отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать" <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Издательство "Дело", 1992. С. 371.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Сам автор пишет об этом: "Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает" <2>.

<2> Там же.

Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Это потребность принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Работники, обладающие этой потребностью, любят часто бывать в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим людям. Для удовлетворения работников с развитой потребностью в причастности они могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководитель, заинтересованный в производительном труде таких работников, должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких сотрудников определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией.

Работникам свойственно также реализовывать разные виды потребностей по мере карьерного роста.

Помимо изложенных теорий Маслоу и МакКлелланда существует ряд других содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая).

Эта модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX в. Она основана также на потребностях людей. Герцберг выделил две большие категории факторов мотивации, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

К первой группе факторов относят внешние по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу отсутствие

или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Выводы, сделанные Герцбергом, некоторое время считались в среде руководителей в достаточной степени крамольными, разрушающими основы управления персоналом. В частности, это вывод о том, что заработная плата не является мотиватором к эффективному труду. Однако если задуматься над этим глубже, то можно понять, что Герцберг был совершенно прав. Давайте рассмотрим, как происходит процесс стимулирования работника. Руководитель предлагает работнику повысить производительность труда, например, увеличив к концу квартала объем выполняемой им работы на 10% в обмен на какое-либо благо (материальный стимул) - индексацию заработной платы, выплату премии, бонус и т.д. Работник, обдумав это предложение и согласившись с ним, превращает в своем сознании этот внешний стимул в мотив, т.е. во внутреннее побуждение к повышению производительности труда. Однако действие этого мотива происходит в кратковременной перспективе, т.е. до конца квартала и получения этого материального вознаграждения. Как только оно будет получено, оно сразу перестает быть и мотивом, и стимулом и переходит в разряд гигиенических факторов, описанных Герцбергом, снимая неудовлетворенность трудом у работника в силу достаточности получаемой заработной платы. Как только работник сочтет получаемое им материальное вознаграждение неадекватным, например, в силу его несоответствия инфляционным процессам в экономике, то этот гигиенический фактор начинает формировать неудовлетворенность работника к своей трудовой деятельности и, соответственно, негативно сказываться на его трудовой мотивации.

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе. Это мотивирующие факторы, или "мотиваторы". К ним относятся успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Однако Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для эффективного использования теории Герцберга на практике необходимо выбрать определенный набор гигиенических факторов и факторов мотивации, а затем произвести опрос работников, предоставив им самим возможность определить наиболее предпочтительные для них факторы мотивации.

В качестве примера, иллюстрирующего теорию Герцберга, приведены результаты исследования, проведенного автором в 2004 г. в отделении одного из московских банков.

Зависимость факторов удовлетворенности
и неудовлетворенности от уровня образования
сотрудников отделения банка

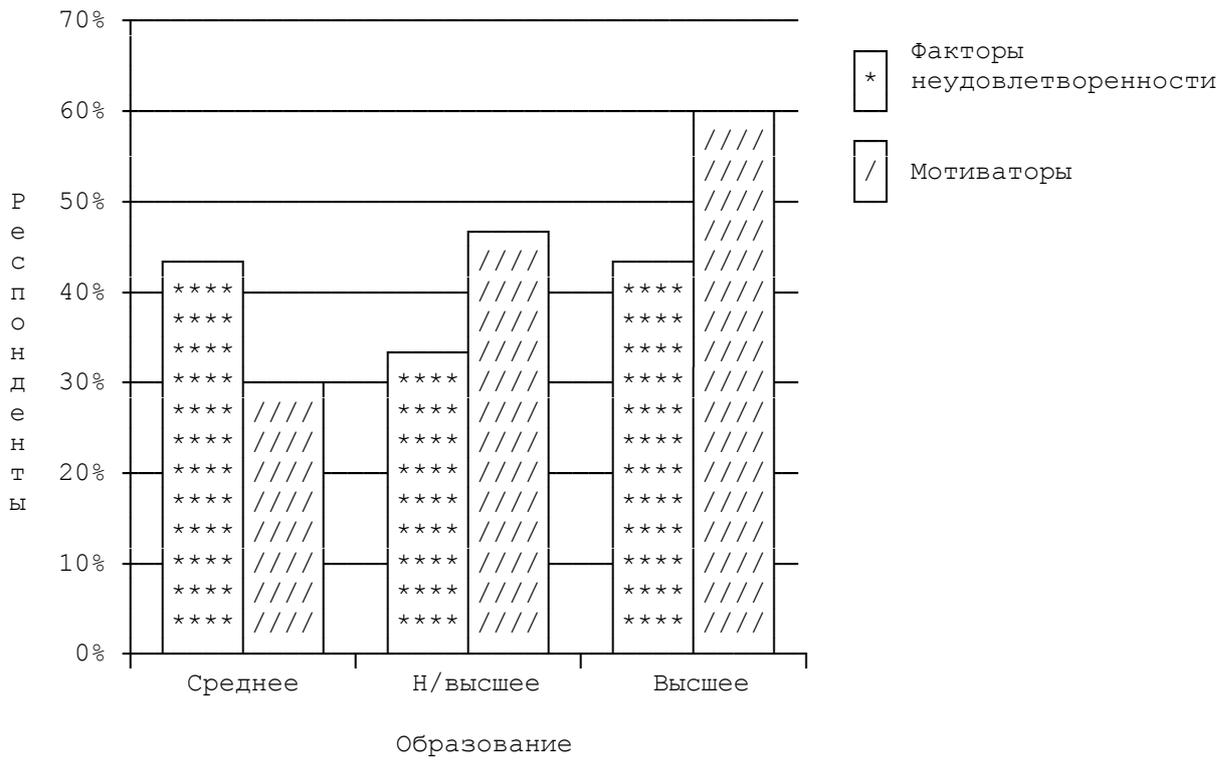


Рисунок 6.5

Зависимость факторов удовлетворенности
и неудовлетворенности от возраста
сотрудников отделения банка

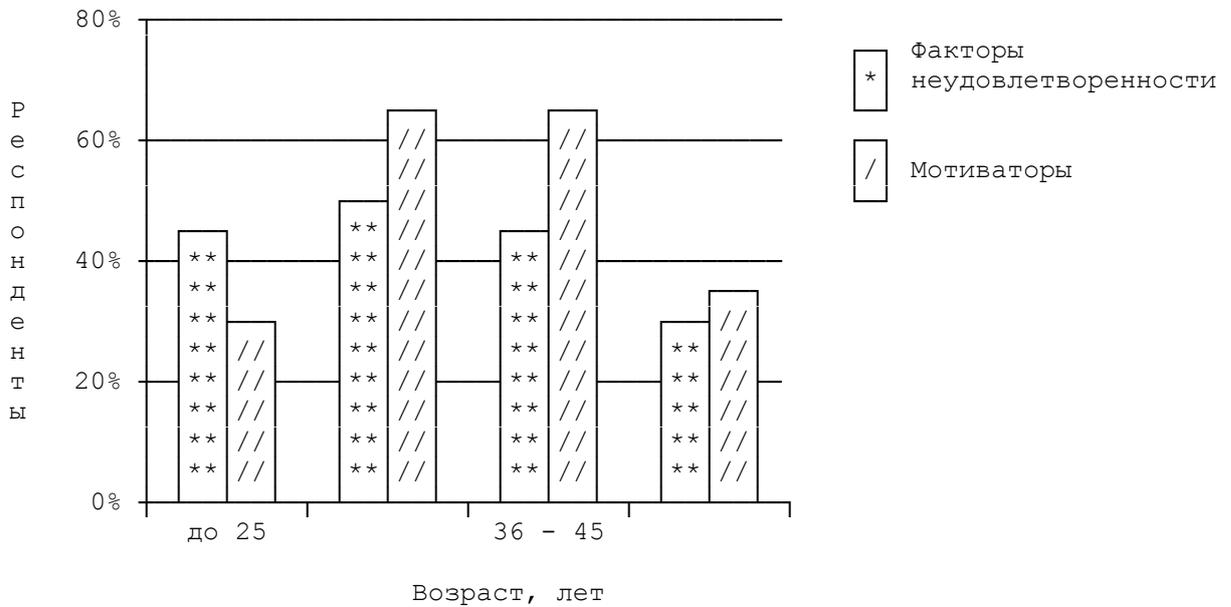
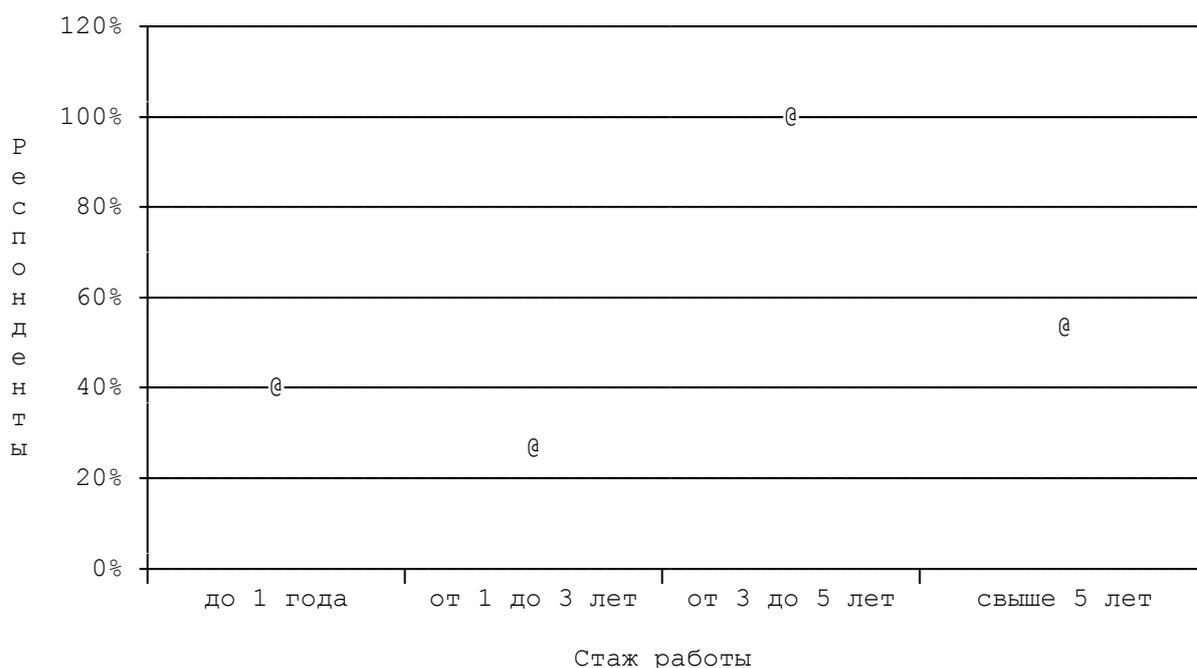


Рисунок 6.6

Зависимость факторов удовлетворенности от стажа работы в банке



@ - Мотиваторы

Рисунок 6.7

6.2.2. Процессуальные теории мотивации

Для того чтобы понять поведение людей, необходимо учитывать, что люди обладают различными типами характера и темперамента. Поведение людей проявляется как в личной жизни, так и в их трудовой деятельности.

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на исследовании потребностей людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и почему выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В настоящей работе автор считает оптимальным описать сущность трех наиболее широко применимых в практике управления процессуальных теорий мотивации, на базе которых строились проводимые исследования. Это теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и комплексная теория мотивации, именуемая моделью Портера - Лоулера.

Теория ожиданий <1>.

<1> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Издательство "Дело", 1992. С. 376.

Эта теория связана с работами американского ученого Виктора Врума.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации работника на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Анализируя мотивацию трудовой деятельности, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворение этим вознаграждением). Ожидания в отношении первой связки (З - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работники

чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания их мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда.

В этой связке, так же как и в предыдущей, если работник не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой.

Третий фактор - валентность (ценность поощрения или вознаграждения) - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных работников потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

На практике теорию ожиданий можно применить путем сопоставления руководством организации предлагаемого работникам вознаграждения с потребностями сотрудников и приведением этих факторов в соответствие между собой. Для эффективной мотивации персонала руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами (высокого, но реалистичного уровня) и вознаграждением

Теория справедливости (равенства) С. Адамса <1>.

<1> Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: "Питер", 2001. С. 132.

Эта теория также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. Теория справедливости считает, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если проведенное сравнение не устраивает работника и он считает несправедливым полученное по результатам своего труда вознаграждение, то его мотивация снижается, так как он оценивает отношение к себе со стороны руководства как предвзятое. В практике управления персоналом нужно учитывать, что восприятие справедливости носит субъективный характер, поэтому информация о факторах, определяющих величину и условия выплаты вознаграждения, должна быть широко доступна работникам. Необходимо учитывать, что работники ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, в которой оплата труда играет важную, но не единственную роль. Сами работники могут стараться восстановить чувство справедливости по отношению к себе либо путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий, либо добиваясь увеличения получаемого вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают величину заработной платы, получаемой их коллегами, что часто приводит к затяжным конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

В некоторых негосударственных организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Но если сохранять размеры заработков в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие на своих сотрудников, связанное с ростом заработной платы при продвижении по службе, как это следует из теории ожидания.

Модель Портера - Лоулера.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше. В их модели присутствует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Модель мотивации Портера - Лоулера

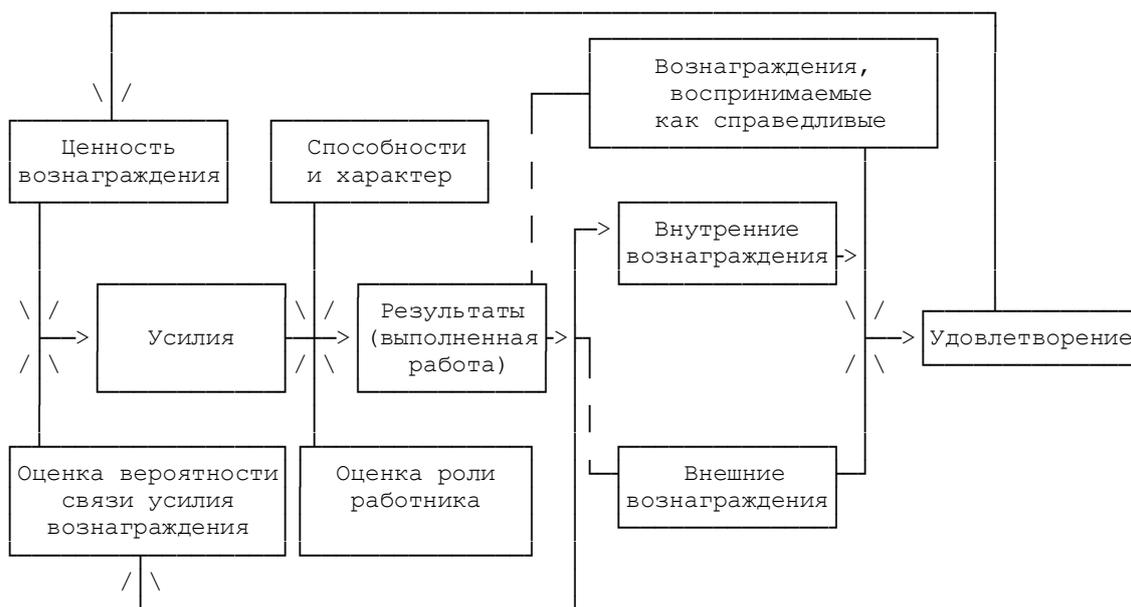


Рис. 6.8

В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Модель Портера - Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы мотивации труда.

Один из наиболее важных выводов теории Портера - Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Практическая значимость теории состоит в том, что вознаграждение, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Уровень удовлетворенности, который в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости.

В качестве иллюстрации предлагаются результаты авторского исследования мотивации труда по процессуальным теориям, проведенного в 2003 г. в одном из подразделений Московского метрополитена.

Структура мотивации по процессуальным теориям
в одном из подразделений Московского метрополитена

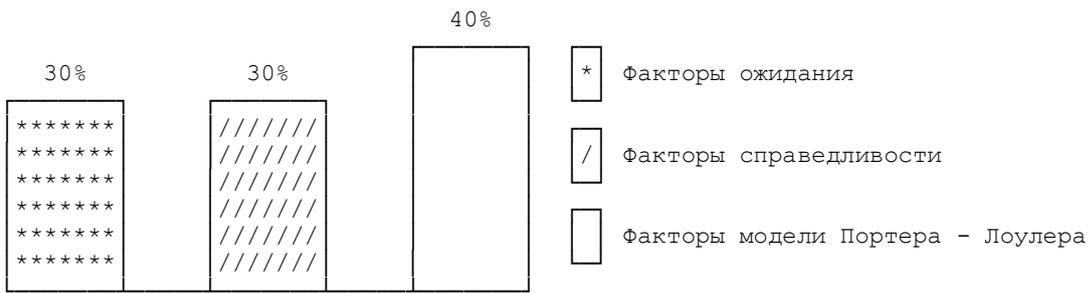


Рисунок 6.9

Зависимость факторов мотивации от возраста сотрудников

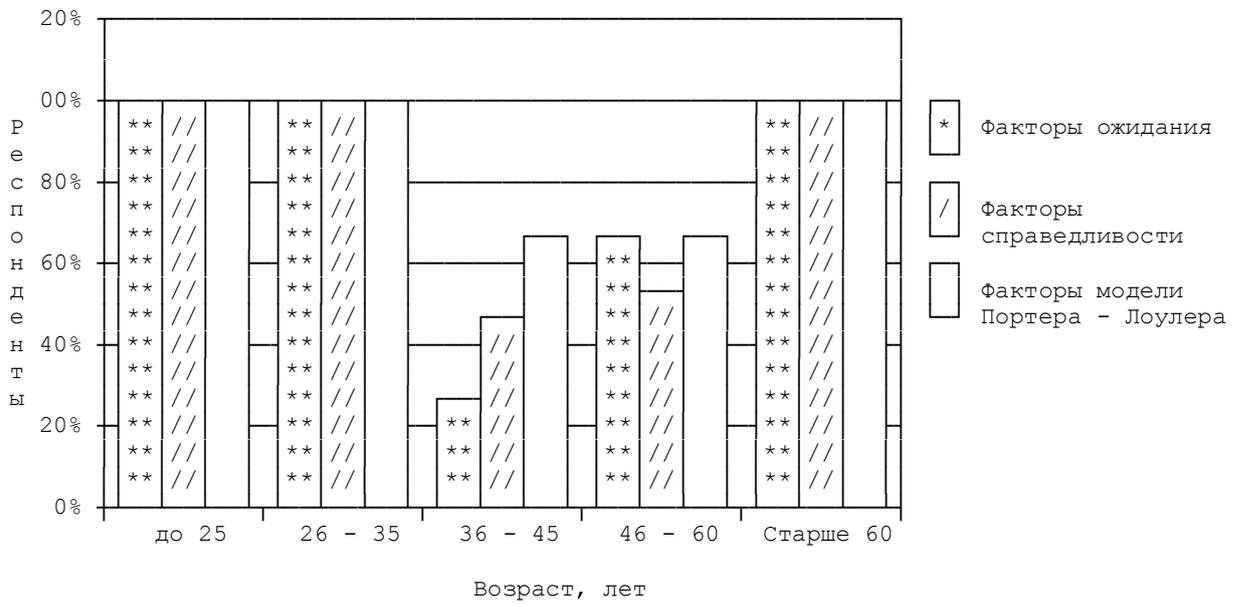


Рисунок 6.10

Зависимость факторов мотивации от стажа сотрудников

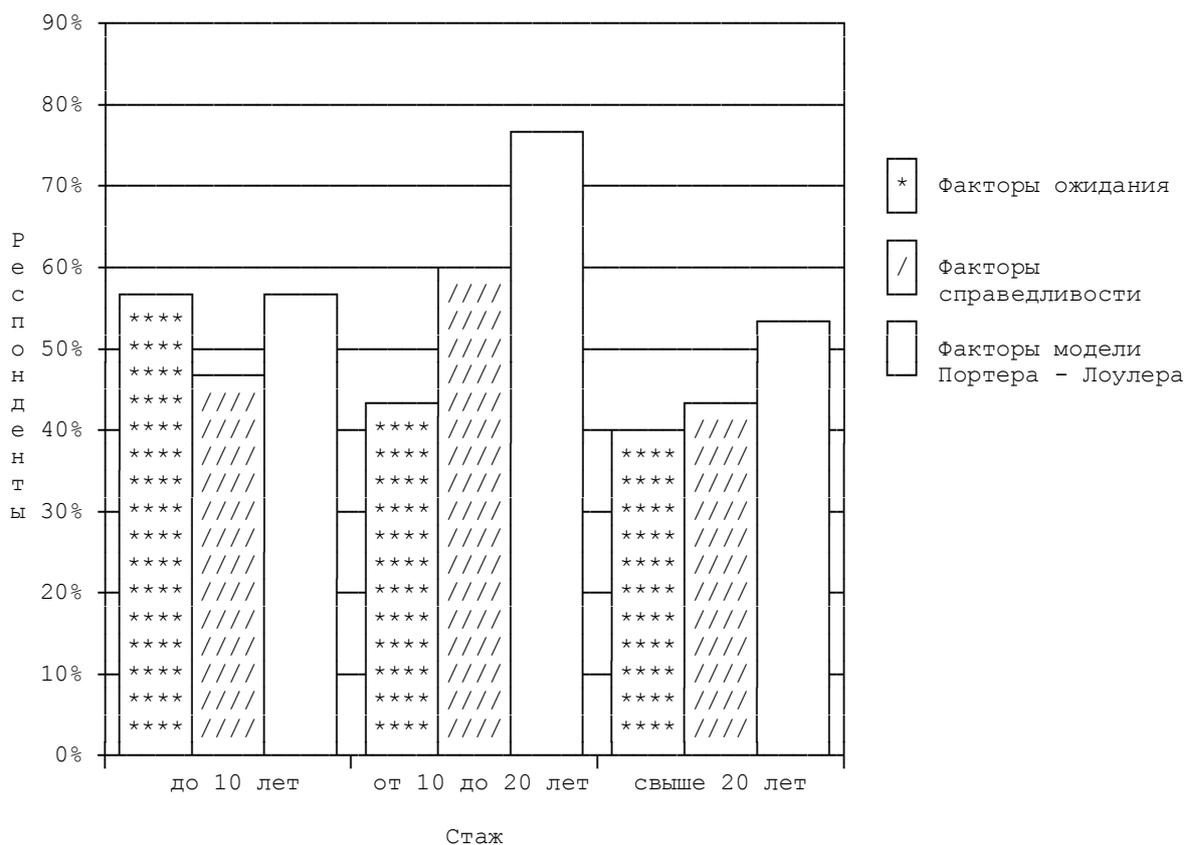


Рисунок 6.11

В приведенном обзоре мотивационных теорий мы рассмотрели те, на которые наиболее активно используются в практике управления для проведения исследований мотивации труда в организациях различных организационно-правовых форм. Однако было бы несправедливым не упомянуть работы отечественных ученых, занимавшихся изучением мотивации труда. Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности <1>. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

- 1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;
- 2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;
- 3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;
- 4) система ценностных ориентаций личности.

<1> Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. - М.: ЮНИТИ, 1999. С. 344.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение <2>. "До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом" <3>. Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя

управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или "смыслообразующими мотивами", т.е. теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования и условно называются "мотивами-стимулами", которые лишены главной функции труда - смыслообразования.

<2> Материалы IV Всесоюзного съезда общества психологов. - Тбилиси, Издательство "Мецниереба" 1971. С. 436.

<3> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Политиздат, 1975.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин и уже упоминавшийся В.А. Ядов в книге "Человек и его работа" под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние <1>.

<1> Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А. Человек и его работа. - М.: 1967. С. 38.

6.3. Разработка программ стимулирования труда

Как уже говорилось выше, одним из основных, применяемых в большинстве организаций, способов достижения эффективной мотивации труда является материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом.

Основным способом является оплата труда работников, начисляемая и выплачиваемая различными способами.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По "женевской схеме", разработанной в 1950 г., различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные - представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм.

В структуру вознаграждения работников организации, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;
- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты;
- дивиденды - участие в прибылях фирмы в соответствии с имеющимся количеством акций.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные - переменный, т.к. зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Формы оплаты труда.

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две формы заработной платы - сдельную и повременную. При сдельной размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Новая форма оплаты труда - это мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации. Выделяют следующие системы оплаты труда.

1. Повременная форма оплаты труда. Используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда. Используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т.п.). Используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками является сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов, не способствует росту групповой отдаче.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать нескрипичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Используется в условиях хорошего психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами являются обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. Используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это означает, что выбор нельзя рассматривать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или на индивидуальном уровне), обучения, подготовки кадров, профессионального продвижения персонала фирмы и других.

Основные принципы, использующиеся для усиления мотивирующей функции оплаты труда:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

Для усиления мотивации работников фирмы выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги.

- Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т.д.).
- Собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах.

- Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.
- Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.
- Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Исследование мотивации труда на одном из коммерческих предприятий, являющимся по роду своей деятельности автозаправочным и авторемонтным комплексом, проведенное автором, выявило, что на предприятии применяется прямая повременная система оплаты труда и групповое вознаграждение.

Основная заработная плата рассчитывается по следующей формуле:

$$Зп = Ом \times Тф / Тн,$$

где Зп - прямая повременная оплата труда за период;

Ом - размер месячного оклада;

Тф - фактически отработанное время, дней;

Тн - нормативное время работы, дней.

Основным элементом в механизме оплаты труда на предприятии является размер месячного оклада.

На предприятии не существует никаких социальных выплат работникам, не разработан механизм их участия в распределении прибыли.

Для некоторых категорий сотрудников применяется групповое вознаграждение (премии).

В ряде крупнейших российских компаний, например ОАО "ЛУКОЙЛ", в целях стимулирования ответственности персонала разработана и внедрена Рациональная модель трудовых отношений (РМТО). Это унифицированная, комплексная система взаимосвязанных процедур и правил, выполнение которых обеспечивает повышение исполнительности, дисциплины, производительности труда и взаимозаменяемости работников за счет более гибкого эффективного управления персоналом. Основное назначение РМТО - приведение в соответствие интересов работодателя и работников предприятия.

Главное, что наиболее близко связывает интересы работника с работодателем, - это заработная плата. Во-первых, система оплаты труда стимулирует персонал к повышению своей квалификации. Каждый работник периодически проходит аттестацию качества труда, от которой зависит величина заработной платы. Во-вторых, данная модель трудовых отношений содержит требования к персоналу по соблюдению мер промышленной безопасности - одно из важнейших элементов системы трудовых отношений, которые также связаны с оплатой труда. Это условие в системе оплаты труда предусмотрено по каждому рабочему месту. Установлены также меры морального стимулирования персонала. В результате такого подхода стимулирование и управление превращаются в два взаимосвязанных фактора.

Стимулирование труда на государственных предприятиях - это зачастую унаследованная советская модель стимулирования труда. Оплата труда в советское время носила уравнивающий характер и осуществлялась на основании тарифных ставок, не допускавших превышения установленного уровня заработной платы для конкретной категории работников. Такой порядок работы не способствовал полноценному раскрытию трудового потенциала работников, поскольку предельный уровень зарплаты был зафиксирован заранее, несмотря на различный личностный потенциал работников. Однако несмотря на отмеченные недостатки, в условиях административно-командной системы и планового распределения советская модель стимулирования труда обеспечивала работникам хорошую социальную защищенность по сравнению с периодом 1990-х годов, когда в России стали осуществляться экономические преобразования.

Сравнительно новым способом управления персоналом на предприятиях в нашей стране является партисипативное управление. Оно предусматривает объединение мотивационного вознаграждения с участием в управлении производством.

Это программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на учете индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Наиболее распространенными формами партисипативного управления являются участие работников в прибылях и собственности и участие работников в управлении.

Участие работников в прибылях и собственности представляет собой программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Это форма партисипативного управления наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, благодаря чему появляется возможность устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого, такой вид управления признается эффективным, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы. Для фирмы это форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам и наоборот.

Участие работников в управлении - это программа мотивирования их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности фирмы. Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях. На уровне рабочих групп участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий (кружки качества в Японии). На других более высоких организационных уровнях используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно. В Германии работники включаются в наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной деятельности позволяет определять социальную и кадровую политику предприятия.

Использование схем участия в управлении может вызывать такие проблемы, как издержки на координацию и распределение работы (обсуждения, собрания); "размывание" ответственности в ходе коллективной выработки решений; изоляция группы от других рабочих групп, вызывающая конфликты и сбои в работе фирмы. Помимо этого работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

Преимуществами партисипативного управления являются: преодоление отчужденности работников от результатов труда и укрепление сплоченности членов коллектива предприятия; повышение информированности работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций; рост макроэкономической и макросоциальной стабильности в обществе.

Практикум

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем заключается сущность и функция мотивации труда?
2. Дайте определение мотивации труда.
3. Что такое потребность? Какие типы потребностей вы знаете?
4. В чем отличие внешнего и внутреннего вознаграждения?
5. Перечислите основные виды мотивов труда.
6. В чем сущность стимулирования труда.
7. На каких принципах базируется стимулирование труда?
8. Какие функции выполняет стимулирование труда?
9. Какие требования предъявляются к стимулированию?
10. Назовите основные виды стимулов.
11. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Какие конкретные теории к ним относятся?
12. Охарактеризуйте содержание "иерархии потребностей" А. Маслоу.
13. Какие основные потребности фигурируют в теории Д. МакКлелланда?
14. Какие результаты труда работников можно определить в соответствии с двухфакторной теорией Ф. Герцберга?
15. В чем смысл процессуальных теорий мотивации и их отличие от содержательных теорий мотивации?
16. Какова основная сущность теории ожидания В. Врума?
17. Какое воздействие на мотивацию труда работников оказывает теория справедливости С. Адамса?
18. Какова практическая применимость модели Портера - Лоулера в менеджменте организации?
19. Какие формы и методы оплаты труда вы знаете?
20. Назовите основные виды партисипативного управления. В чем состоят его достоинства и недостатки?

Задание 1.

Составьте анкеты для опроса работников организации и выявления основных мотивационных факторов по теориям мотивации, описанным в § 6.2:

- 1) по теории А. Маслоу;
- 2) по процессуальным теориям мотивации.

Подумайте, какие критерии оценки (возраст, образование, профессия и т.п.) следует положить для выявления корреляционной связи с мотивационными факторами. Если у Вас есть возможность, опросите работников организаций, в которых работаете вы или ваши знакомые (достаточно опросить около 10 человек, при однородности выборки). Проанализируйте полученные результаты и сделайте вывод, какие потребности необходимо удовлетворять в первую очередь и какими способами это сделать.

Задание 2.

Выполните тесты "Потребность в достижении успеха" (22, с. 110) и "Уверенность себе" (22, с. 62). Вставить из книги.

Тест "Потребность в достижении успеха" [22, с. 110].

Ответьте "Да" или "Нет" на следующие утверждения.

1. Жизненный успех зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Жизнь потеряет для меня смысл, если я потеряю мое любимое занятие.
3. В любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими людьми.
5. Большинство людей живут долгосрочными перспективами, а не близлежащими целями.
6. В моей жизни больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Я стараюсь усовершенствовать некоторые элементы даже в самой обычной работе.
9. Я могу забыть о мерах предосторожности, если поглощен мыслями об успехе.
10. Близкие мне люди считают меня ленивым человеком.
11. Я считаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Во мне больше терпения, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня до моего совершеннолетия.
14. Я часто отказываюсь от своих намерений из-за свойственной мне лени, а не из-за сомнения в достижении успеха.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я усердный человек.
18. Если все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных человеческих изобретениях, нежели о происшествиях.
20. Близкие мне люди обычно не разделяют моих планов.
21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих друзей.
22. Я считаю, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Каждый из ответов "Да" и "Нет", совпадающих с ключевыми, оценивается в 1 балл. Если ответ не совпадает с ключевым, то балл не присваивается.

Сравните свои ответы с ключом теста и определите сумму баллов.

Ответ "Да" на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответ "Нет" на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Уровень мотивации достижения успеха:

низкий - до 11 баллов;

средний - 12 - 15 баллов;

высокий - выше 15 баллов.

Высокий уровень мотивации означает, что вы отличаетесь сильным стремлением к успеху. При достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем. По мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При среднем уровне мотивации необходимо активизироваться, работать над собой для того, чтобы преуспеть в жизни, выработать в себе уверенность и целеустремленность.

Если полученные результаты соответствуют низкому уровню стремления к успеху, то лучше не заниматься предпринимательской деятельностью. Это будет трудно для вас. Не отчаивайтесь! Постарайтесь увлечься каким-либо делом и проявить к нему как можно больше интереса.

В этом случае у вас появится шанс достичь профессионального мастерства, а следовательно, достичь успеха.

Тест "Уверенность в себе" [22, с. 62].

Ответьте на следующие вопросы только "Да" или "Нет".

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, если, в сущности, не переутомились?
2. Испытываете ли вы вдруг неуверенность в том, что не заперли за собой дверь?

3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иногда, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Вам неприятно, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-нибудь идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг хотите отказаться от него?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках главным образом тем, что ожидают от вас другие?

Засчитывайте по одному баллу за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Максимальное количество баллов - 15.

Итоги:

0 баллов. Вы настолько самоуверенны, что, возможно, не откровенны в своих ответах.

1 - 4 балла. Вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5 - 8 баллов. У вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут положиться на вас. Правда, из-за этой вашей особенности иногда страдает непосредственность выражения чувств.

9 - 12 баллов. Ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они должны быть в соответствии с вашими представлениями. Если вы не готовы хотя бы изредка отважиться на "прыжок в неизвестное", то в вашей жизни будет крайне мало счастливых минут.

13 - 15 баллов. Ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут прежде всего испытываете какие-то сомнения или опасения. Потребность в устойчивости и стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств уже разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:

- а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат);
- б) неденежное материальное поощрение;
- в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- г) максимальную вовлеченность в процесс труда;
- д) гарантии социального характера.

2. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся:

- а) премиальные выплаты и бонусы;
- б) гарантии пенсионного обеспечения по старости или увечью;
- в) самостоятельное планирование карьеры;
- г) ощущение своей компетентности в профессии;
- д) ощущение уверенности в своей занятости на фирме в грядущей перспективе.

3. По теории Маслоу социальными потребностями являются:

- а) вознаграждение за выслугу лет;
- б) возможность свободного (дружеского) общения с коллегами по работе;
- в) получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность;
- г) ощущение своей необходимости людям;
- д) возможность повышения квалификации за счет средств фирмы.

4. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит:

- а) возможность считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- б) реализацию через труд всех своих способностей и достоинств;

- в) самостоятельность в принятии решений;
 - г) причастность к кому- или чему-либо;
 - д) желание воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации.
5. Самоактуализация (самовыражение), согласно Маслоу, проявляется через:
- а) смену своего должностного статуса;
 - б) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
 - в) ощущение своей компетентности в выполняемой работе;
 - г) ощущение того, что работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
 - д) возможность выразить себя через трудовую деятельность.
6. К содержательным теориям мотивации относятся:
- а) модель Портера - Лоулера;
 - б) иерархия потребностей А. Маслоу;
 - в) теория ожиданий и предпочтений В. Врума;
 - г) теория равенства С. Адамса;
 - д) система НОТ Ф. Тейлора.
7. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:
- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
 - б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда;
 - в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности;
 - г) удовлетворение определенных групп потребностей работников;
 - д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом.
8. Автором теории справедливости является:
- а) Д. МакГрегор;
 - б) В. Врум;
 - в) Л. Портер;
 - г) С. Адамс;
 - д) Э. Лоулер.
9. Теория ожиданий предполагает:
- а) наличие авторитарного стиля руководства;
 - б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;
 - в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;
 - г) наличие валентности у работников;
 - д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.
11. Теория справедливости предполагает, что:
- а) человек ленив по своей природе;
 - б) если затраченные усилия будут вознаграждены достойно, то мотивация повысится;
 - в) результативный труд ведет к удовлетворению;
 - г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;
 - д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.
11. Модель Портера - Лоулера показывает, что:
- а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;
 - б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;
 - в) труд для человека - процесс естественный;
 - г) удовлетворение работника способствует эффективному труду;
 - д) работник стремится к ответственности и самоконтролю.
12. Под стимулированием понимается:
- а) мотивирование работника к достижению поставленных целей;
 - б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
 - в) воздействие на персонал, направленное преимущественно на активизацию функционирования работников;
 - г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;
 - д) компенсация трудового вклада работника в деятельность фирмы.
13. Партисипативное управление означает:
- а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников;
 - б) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием;
 - в) участие работников в прибылях и собственности фирмы;

- г) принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива;
 - д) коллективная разработка систем оплаты труда.
14. Социальная политика на предприятиях представляет собой:
- а) обеспечение комфортного социально-психологического климата в коллективе;
 - б) участие представителей профсоюзов в принятии решений, касающихся повышения заработной платы работников;
 - в) проведение мероприятий, связанных с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера;
 - г) участие работников в управлении предприятием;
 - д) инструмент мотивации и стимулирования работников.
15. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника в следующих случаях:
- а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;
 - б) выше прожиточного минимума;
 - в) реально, а не символически увеличивает доход работника;
 - г) состоит из постоянной и переменной составляющих;
 - д) ее величина согласована с отраслевыми профсоюзами.

Глава 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Издержки на трудовые ресурсы.

Каждому предприятию для осуществления своей деятельности необходимы трудовые ресурсы.

Стоимость труда включает в себя оплату выполненной работы, премии и другие денежные вознаграждения, стоимость выплат в натуральной форме, расходы предприятий на социальное обеспечение, профессиональное обучение, культурно-бытовые условия и другие расходы (рабочая одежда, транспорт), включая налоги, начисляемые на фонд оплаты труда (НДФЛ, ЕСН). Стоимость труда будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, дополнительных затрат на переподготовку кадров, организацию отдыха и т.д.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции "человеческого капитала". В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал - это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, так же как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем. Теория "человеческого капитала" получила широкое распространение в развитых зарубежных странах, таких как США, Великобритания и другие.

Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных прежде всего с характеристикой рабочей силы. Потребление ресурсов в процессе производства представляет собой также текущие затраты. Поскольку потребление рабочей силы - это труд, выраженный в затратах времени (человеко-часы, человеко-дни), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, то их объединяют с материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (себестоимость).

Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных в количественном измерении, а как фактические затраты организации на заработную плату (с соответствующим начислением налогов) в текущем периоде.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный и обученный персонал с высоким уровнем мотивации на

высококачественную работу представляет собой такое же большое богатство, как и новейшее оборудование или передовые технологии.

На сегодняшний день руководители отечественных предприятий вкладывают в развитие трудового потенциала меньше средств, чем в развитых зарубежных странах. Так, например, в США предприниматели совокупно расходуют на подготовку персонала более 238 млрд долл. в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд долл. в год. На каждый доллар, вложенный в развитие производства в США, приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. В России на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 коп., направленных на развитие рабочей силы <1>. Разница очевидна.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 275.

В условиях плановой экономики СССР отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу определялось тем, что большую часть затрат на образование и профессиональную подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому учет и анализ издержек предприятия, связанных с содержанием рабочей силы, не проводились. Организация заработной платы была жестко регламентирована государством через систему тарифных ставок, различий в оплате в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда. Поэтому задачи совершенствования систем оплаты труда также не приводили к анализу затрат и издержек, связанных с содержанием рабочей силы.

Управление персоналом на предприятии, работающем в рыночных условиях, а следовательно, и управление материальной основой мотивации труда - стимулированием работников - определяют необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Издержки и затраты на трудовые ресурсы весьма многообразны. Классификация таких затрат может проводиться по следующим принципам:

- фазы воспроизводства;
- уровень подхода;
- целевое назначение;
- источники финансирования;
- характер затрат;
- время возмещения.

Кроме издержек предприятия на рабочую силу управление персоналом связано с издержками содержания самой службы управления персоналом и реализации ею функции управления.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом.

Во-первых: достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

7.2. Эффект от управления персоналом

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

- относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат - повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через мотивацию персонала, но и технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года затраты прошлых лет могли оказать большее влияние, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние управления персоналом на экономический эффект работы предприятия довольно сложно.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда $P_t < 1 >$:

$$P_t = O_p / T,$$

где O_p - объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

T - затраты труда (чел.-ч., чел.-дн.) или среднесписочная численность работников.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. С. 283 - 284.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда ($С_t$) далеко не одинакова, т.к. различен объем затрат на рабочую силу. $С_t = Z / T$. Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ).

Он определяется:

1) как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_p / Z;$$

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = P_t / C_t.$$

Можно также рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратоемкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ($У_p$):

$$У_p = Z / O_p.$$

Показатель удельной затратоемкости $Ур$ является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Φ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Φ) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин для выяснения влияния как внешних, так и внутренних факторов, т.е. ответа на вопрос, рационально ли использует предприятие созданный благодаря проведенным управленческим мероприятиям трудовой потенциал своих работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала автор предлагает формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}),$$

где Зн - затраты на новичка = $\text{Зот} / \text{Рот}$,

Зот - затраты на отбор персонала, Рот - количество отобранных кандидатов;

Р - среднесписочная численность работников;

Кт1,2 - коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников, деленному среднесписочную численность работников ($\text{Рув} / \text{Р}$).

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\text{Эоб} = \text{Ззп} \times \text{Рсп} \times \text{N} - \text{Зоб},$$

где Ззп - разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий;

Рсп - число работников, обучившихся смежным профессиям;

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

Зоб - затраты на обучение.

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\text{Эп} = \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}),$$

где Р - количество работников, Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

П - производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников = $\text{Оп} / (\text{Дм} \times \text{Р})$.

Суммарная эффективность:

$$\text{Эс} = \text{Эп} + \text{Эт} + \text{Эоб} = \text{N} \times \text{Р} \times \text{Дм} \times (\text{П2} - \text{П1}) + \text{N} \times \text{Зн} \times \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}) + \text{Ззп} \times \text{Рсп} \times \text{N} - \text{Зоб}.$$

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Следствием снижения текучести кадров, в свою очередь, будет повышение у работников такого мотивационного фактора, как потребность в безопасности (в частности, уверенность в своей занятости на данном предприятии). Эффективность таких методов управления персоналом, как повышение квалификации работников, грамотная подготовка и переподготовка кадров, может быть оценена в результате интенсивного профессионального и служебного роста работников в процессе трудовой деятельности. Важным для определения эффективности выбранной кадровой политики может оказаться и такой факт, как ротация кадров или совмещение профессий после

проведения переподготовки, так как это снижает время на поиск работников со стороны для заполнения вакансий и затраты на обучение работников и их адаптацию в коллективе.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако главная задача проводимой политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечит определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д.

7.3. Зарубежные методики определения экономической эффективности управления персоналом

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

1) экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе;

2) метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;

3) метод подсчета отдачи инвестиций ("return of investment"). В данном случае производится расчет показателя $ROI = ((\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%)$;

4) методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул:

а) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;

б) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;

в) показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма) = число прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

г) показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга, описанные выше);

д) критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии;

5) методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

- показатели скорости бизнес-процессов;

- расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI, описанного выше;

- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;

- скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой работы по управлению персоналом. Однако предприятия различных форм собственности имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления политики управления персоналом и возможности реализации альтернативных вариантов.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и выбор показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности выбранной кадровой стратегии, ее форм и методов.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия (в частности, используя предложенную автором формулу). В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики исходя из конкретного состояния дел в организации.

Практикум

Контрольные вопросы по теме:

1. Как оценить эффективность проводимой политики управления персоналом?
2. Какие основные подходы к достижению эффективного управления персоналом вы знаете?
3. По каким принципам проводится классификация затрат на трудовые ресурсы?
4. Дайте определение экономической эффективности.
5. Как определить общий конечный результат от деятельности фирмы?
6. Какие из приведенных западных методик представляются Вам наиболее эффективными в условиях российской действительности.
7. Какие показатели оценки эффективности мотивационного управления эффективнее - количественные или качественные?

Задание.

Рассчитайте экономическую эффективность управления персоналом фирмы при следующих условиях.

В ООО "Эдельвейс" среднесписочная численность работников составляет 100 человек. До проведения мотивационных мероприятий, связанных с приходом новой управленческой команды, экономические показатели были следующие.

Условия труда и социально-психологический климат неудовлетворительны. Наблюдалась высокая текучесть кадров. В среднем ежемесячно увольнялось 20 человек. Затраты на поиск одного нового работника составляли 30 у. е. Производительность труда составляла 28 у. е. в день на человека.

После проведения мотивационных мероприятий текучесть кадров снизилась до 5 человек в месяц. Производительность труда выросла до 32 у. е. в день на человека.

Трое сотрудников выразили желание пройти обучение за счет средств фирмы (350 у. е. на человека) с последующим совмещением смежных профессий. Обучение длилось три месяца.

В результате чего удалось сократить должности троих менеджеров, прибавив к окладам (250 у. е./чел.) троих обучившихся сотрудников по 100 у. е.

Требуется определить:

- 1) эффект от увеличения производительности труда;
- 2) эффект от снижения текучести персонала;
- 3) эффект от обучения с последующим совмещением профессий за квартал;
- 4) суммарную эффективность управления персоналом.

Контрольные тесты.

Выберите те варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. Оценить эффективность мотивационного управления можно следующим образом:
 - а) произведя опрос персонала на предмет выявления неудовлетворенности трудом;
 - б) подсчитав затраты на содержание службы управления персоналом;
 - в) сравнив достигнутые финансовые результаты организации с запланированными;
 - г) определив общий эффект от мотивационного управления персоналом путем суммирования отдельных показателей;
 - д) путем суммирования качественных показателей (снижение текучести, число работников, освоивших новые профессии, снижение числа самовольных невыходов на работу и др.).
2. К методикам оценки эффективности управления персоналом относятся:
 - а) методика Л. Портера;
 - б) методика Д. Ульриха;
 - в) методика В. Ядова;
 - г) методика Д. Филлипса;

- д) методика Ф. Герцберга.
3. Классификация затрат на трудовые ресурсы проводится по следующим принципам:
- а) фазы воспроизводства;
 - б) стимулирование персонала;
 - в) источники финансирования;
 - г) нецелевое финансирование;
 - д) затраченное время.
4. Экономическая эффективность - это:
- а) повышение производительности труда;
 - б) получение больших результатов при тех же затратах;
 - в) улучшение эффективности труда;
 - г) снижение затрат при получении того же результата;
 - д) повышение трудовой мотивации.
5. Общий эффект от управления персоналом определяется как:
- а) сумма частных эффектов от реализации мотивационных мероприятий;
 - б) результат всей хозяйственной деятельности предприятия;
 - в) повышение квалификации работников;
 - г) обобщенная величина всех результатов;
 - д) сумма затрат прошлого года.

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

8.1. Кризисы, их сущность и причины

Понятие "кризис" происходит от греческого "krisis", буквально переводится - решение, поворотный пункт, исход. Следовательно, кризис - это резкий крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние (например, духовный кризис), или острое затруднение с чем-либо (например, с предметами или с продуктами потребления), или тяжелое положение.

Кризисы не возникают на пустом месте. Причинами кризисов могут быть противоречия:

- между трудом и капиталом (интересы владельцев предприятия не совпадают с интересами наемных работников);
- между планомерной организацией производства в рамках предприятий, принадлежащих отдельной монополии, и отсутствием планомерности в общественном масштабе;
- между производством и потреблением (условиями производства и условиями потребления);
- нарушение основной воспроизводственной пропорции - между производством и потреблением;
- непрерывные колебания цен на товарных рынках и рынках ценных бумаг способствуют расхождению между спросом и предложением на этих рынках (структурные кризисы);
- объем производства выпущенной продукции оказывается избыточным по сравнению с предъявленным платежеспособным спросом (кризисы перепроизводства);
- объем производства выпущенной продукции недостаточен по сравнению с предъявленным платежеспособным спросом и т.д.

8.1.1. Экономические кризисы

Экономические кризисы - это серьезные нарушения в ходе общественного воспроизводства (т.е. непрерывного процесса производства), вызванные несоответствием между производством и потреблением, предложением и спросом.

Виды экономических кризисов.

По характеру несоответствия различают кризисы недопроизводства и перепроизводства.

По периодичности различают кризисы циклические и нециклические. Циклические кризисы перепроизводства связаны со средним циклом первого рода. Они повторяются в рыночной экономике в среднем раз в десять лет. Первый циклический кризис перепроизводства произошел в Англии (тогда наиболее развитой капиталистической стране) в 1825 г. Следующие кризисы происходили:

- в 1836 - 1837 гг. (кризис охватил Англию и США);
- в 1847 (Англия, США, Франция, Германия);
- в 1857 (первый мировой экономический кризис, охватил все ведущие страны мира);
- 1866 (нанес особенно сильный удар по Англии, которая именно после него начала утрачивать лидирующее положение);

1873 (первый кризис, который возник и в России на внутренней основе (подумайте почему), предыдущие кризисы затрагивали Россию только через внешние связи; кроме того, именно этот кризис подтолкнул к созданию первых монополий - картелей);

в 1882;

в 1890 - 1891;

в 1900 - 1903 (первый кризис монополизированной рыночной экономики);

в 1907 - 1908;

в 1920 - 1921;

в 1929 - 1933 (самый глубокий кризис рыночной экономики в XX веке, Великая депрессия, сильнее всего поразил США, поэтому американский президент Ф.Д. Рузвельт для вывода страны из кризиса стал проводить так называемый новый курс - политику, состоявшую в резком усилении роли государства в экономике);

в 1937 - 1938;

в 1948 - 1949 (охватил США и Канаду, в других странах шло восстановление разрушенного войной хозяйства);

в 1953 - 1954 или 1957 - 1958 (кризис происходил в разных странах в разное время, так как в результате Второй мировой войны нарушилась синхронность циклов);

в середине 1960-х гг. (в результате этого кризиса закончилось "экономическое чудо" ФРГ);

в 1974 - 1975 (самый глубокий и синхронный послевоенный кризис рыночной экономики, впервые наблюдалась стагфляция - сочетание стагнации, т.е. застоя, спада производства, с инфляцией);

в 1980 - 1982 (самый продолжительный послевоенный кризис рыночной экономики, снова наблюдалась стагфляция);

в начале 1990-х гг.;

в начале 2000-х гг. (например, в США спад в 2001 - 2002, в Германии 3 года застоя, Япония с начала 1990-х гг. 17 лет в депрессии - конец "японского экономического чуда").

Циклические кризисы перепроизводства - это объективное явление в рыночной экономике, необходимый элемент ее саморегулирования. Главная причина этих кризисов связана с развитием основного противоречия товарного (рыночного) хозяйства и состоит в стихийном развитии рыночной экономики и господстве своекорыстных интересов, стремления к прибыли.

К нециклическим кризисам относятся:

- структурные кризисы вызваны несовпадением структуры производства и потребления, предложения и спроса. Например, энергетический или сырьевой кризис;

- аграрные кризисы возникают при высоком урожае сельскохозяйственной продукции. Цены на сельскохозяйственную продукцию падают. Труд фермера не окупается;

- частичные кризисы. К ним отнесем кризисы отдельных отраслей, территорий, сфер экономики. Например, финансовый, бюджетный, валютный, инвестиционный. Они могут быть вызваны разными причинами - войнами, стихийными бедствиями, несоответствующей экономической политикой и др.

8.1.2. Кризисы в развитии организации

Сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Кризис в широком смысле - это смена повышательной фазы на понижательную. Фазы кризиса будут отличаться содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению:

- снижение рентабельности и объемов прибыли;

- убыточность производства;

- истощение или отсутствие резервных фондов;

- неплатежеспособность.

Кризисы в развитии организации так же неизбежны, как болезни людей при перемене климата. Эти "болезни" ощутимее всего сказываются на персонале и эффективности управления. Главное - предвидеть и вовремя заметить приближение трудностей. А когда наступит кризис, быть психологически готовым.

С первым кризисом организация сталкивается на этапе становления, он самый трудный. Потому что новые задачи фирмы превышают потенциал и возможности ее учредителей и первых руководителей. Этот кризис заканчивается обновлением кадров, т.е. касается руководителей организации, ее учредителей. Ломкой прежних внутренних отношений. На руководящих постах появляются более компетентные работники. Для прежних руководителей могут быть созданы должности "свадебных генералов". Новый руководитель должен действовать решительно и не делать скидку друзьям и родственникам, т.к. в этих условиях приходится делать выбор: или друзья, или эффективный бизнес.

Второй кризис связан с процессом бюрократизации: с созданием штата, налаживанием отчетности и оборота документов. В этом случае кризис затрагивает традиции и корпоративный

дух организации. Снижается напряженность труда, появляются промежуточные управленческие звенья, делегируются полномочия. Новые функции могут потребовать замены конкретных заслуженных работников, перестройки подразделений, отделов. Будет трудно выйти из сложившегося положения, если не решены проблемы первого кризиса. На смену приходят "функционеры", и организация приобретает стабильность.

Третий кризис возникает на стадии дальнейшего разделения функций и ответственности, объединяя несколько видов деятельности, подчиняя их единому центру. Проблемы могут возникнуть по поводу корпоративной культуры, контроля над ранее самостоятельными предприятиями. Управление в основном осуществляется на основе показателей.

Запущенность кризисных явлений без своевременной диагностики и принятия мер приводит к необратимым процессам, удорожанию и ужесточению неотложных мер, конфликтам.

8.2. Сущность антикризисного управления организацией

Сущность стабилизационной программы заключается в манипуляции денежными средствами для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. Перераспределение осуществляется как уже полученными средствами и материализованными в активах предприятия, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Восполнение нехватки денежных средств может быть осуществлено и увеличением поступления (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Возможна продажа краткосрочных финансовых вложений. Это наиболее простой и само собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Но на кризисных предприятиях он уже совершен. Продажа дебиторской задолженности тоже возможна и предпринимается многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что скидки здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка строительства инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или продажа долей как завершение участия в строительстве других предприятий. Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли: если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса - верный путь к банкротству.

8.3. Антикризисное управление персоналом

Система антикризисного управления персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций, и связей между ними. Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организации сосредоточиться на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не "вписывающихся" в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и т.д. Одним из важных стратегических направлений системы антикризисного управления персоналом является эффективное применение кадрового маркетинга. Это обеспечивается рядом способов: поиском перспективных студентов уже с младших курсов вузов и колледжей, которым предоставляется возможность работы в организации в период каникул, выплаты стипендий за счет ее ресурсов, помощь в прохождении производственной практики, в подготовке и защите дипломных работ; сотрудничеством с государственной службой занятости; использованием частных фирм в подборе и подготовке менеджеров и другого персонала; взаимодействием с организациями, осуществляющими лизинг персонала, т.е. командируемых временно работников "напрокат"; организацией прогностических исследований по проблемам подготовки и переподготовки квалифицированных работников организации. Стратегической задачей антикризисного управления персоналом является также формирование организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях сложных кризисных ситуаций.

8.3.1. Антикризисная кадровая политика

Принципы антикризисного управления персоналом.

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом.

Принципы управления персоналом (ПУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

Все многообразие ПУП целесообразно разделить на:

- общие, базисные, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом;
- специфические, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях;
- частные, регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала.

К общим принципам государственной кадровой политики относятся научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

В качестве специфических принципов, определяющих управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях, можно отнести принципы:

- оптимизации кадрового потенциала предприятия;
- формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия;
- комплементарности управленческих ролей на предприятии.

Специфические принципы можно разделить на две подгруппы. В первую включаются принципы, относящиеся к убеждениям, которые создают доверие между сотрудниками, разделяемыми этическими ценностями; политика полной занятости; повышение разнообразия работы; личное стимулирование; развитие неспециализированной карьеры; личное (на основе консенсуса) участие в принятии решений; неявный (установление системы ценностей) контроль вместо явного (основанного на цифровых показателях) контроля; развитие всесторонней культуры; холистический подход к оценке работников.

Вторая подгруппа получила официальное признание и активное применение в крупнейшей корпорации мира IBM. В эту подгруппу включены десять "передовых принципов":

- сильную (официально признанную) веру в индивидуализм (уважение к личности);
- работу с кадрами, позволяющую осуществить на практике эту веру;
- единый статус всех работников;
- приглашение на работу в компанию специалистов высочайшего класса;
- продолжительное обучение работников, особенно высших управляющих;
- делегирование максимально возложенной ответственности на самые низкие уровни управления;
- преднамеренные ограничения, накладываемые на деятельность линейных управляющих;
- поощрение разногласий;
- развитие горизонтальных связей;
- институционализацию изменений.

К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации.

Принцип равных возможностей отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни российского общества. Во время социализма административно-командной системой декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход, безусловно, ставил в неравное положение представителей других социальных групп населения (правда, на практике доля представителей интеллигенции и служащих среди аппарата управления предприятий значительно превышала долю выходцев из рабочих).

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организацией успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда - это тщательно подобранный профессиональный самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он также предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

8.3.2. Как мотивировать персонал в условиях кризиса

Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников - одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достигнуть этой цели можно, если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации. Антикризисное управление предъявляет определенные, в отличие от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Такая определенность обусловлена принципом соответствия деловой стратегии и стратегии управления персоналом. Как правило, деловая стратегия вывода предприятия из кризиса предполагает сосредоточение усилий на быстром увеличении продаж выпускаемой продукции, оперативном поиске возможностей оказания дополнительных услуг, исследовании рынка и перспективной разработке нового продукта, выведении непрофильных активов, оптимизации запасов, сокращении расходов (в том числе и на персонал). Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях, - это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия.

Также ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворенность оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряженность.

Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник - удерживаемых или увольняемых - зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на:

обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;
мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Раскрытие информации о планах преодоления кризиса.

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать.

Честная информация о текущей ситуации в компании и планах выхода из кризиса, распространяемая среди персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Скрытие информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими. В связи с этим одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;
- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;
- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;
- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Перед разговором важно правильно определить целевую группу. Вряд ли получится разъяснить рабочему причины кризиса и стратегические планы предприятия - они будут понятны менеджерам. Рабочие же станут судить о ситуации, насколько вовремя выплачивается заработная плата и есть ли бесплатный обед.

Выбор способа передачи информации зависит также от статуса сотрудников и размеров компании. Можно использовать личный контакт, обращение, распространяемое по электронной почте, или взаимодействие с рабочими советами <1>.

<1> Митин А.Н. Антикризисное управление. Учебное пособие. 2004.

Личный контакт. На практике личное общение с ключевыми специалистами или проведение открытых совещаний с участием всех сотрудников, когда есть возможность задать интересующие вопросы руководству, - один из наиболее распространенных способов снижения неопределенности. В такой ситуации менеджер может лучше понять настроения в коллективе и оперативно решить наиболее важные проблемы.

В компании, где работают не более ста человек, сохраняется возможность прямого диалога любого сотрудника с "первым лицом" <1>. Если штат больше, то трудно судить о том, насколько коллектив доверяет руководителю предприятия, так как может его просто не знать. В этом случае бывает лучше делегировать полномочия руководителям структурных подразделений.

Письменное обращение. Для компаний с большим штатом сотрудников один из наиболее эффективных способов донесения информации - письменное обращение к персоналу по корпоративной электронной почте. Нередко обращение по электронной почте предшествует личным встречам с сотрудниками, чтобы люди смогли подготовиться к предстоящему разговору.

Рабочие советы. Если численность персонала превышает тысячу человек, то, по мнению автора, можно воспользоваться опытом европейских компаний, которые при аналогичном штате обязаны создавать так называемые рабочие советы. Основная цель создания подобных органов - взаимодействие с руководством и информирование персонала. Рабочие советы формируются из числа сотрудников предприятий разных подразделений и с определенной периодичностью проводят совещания с руководством, на которых обсуждают достигнутые результаты за отчетный период, а также перспективы развития и возможные проблемы.

Поддержание лояльности к руководству.

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к руководству организации. Иначе реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Кризис сам по себе выступает проверкой лояльности сотрудников по отношению к компании и менеджменту. Чаще наиболее лояльны те, кто понимает цели компании. В таких условиях важно

публично поощрять этих сотрудников. Если компания испытывает финансовые сложности, поощрением могут служить грамоты, благодарности, недорогие подарки. Лояльность по отношению к компании зависит от целого ряда факторов и достигается не в один день. Значительную роль играют корпоративная культура, уровень удовлетворенности своей работой, поведение руководства, существование сплоченных команд в коллективе и т.д. Негативно сказываются на лояльности пренебрежительное отношение со стороны начальства к работе персонала, непоследовательность в решениях, невыполнение обещаний и т.п.

В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что руководство готово разделить с ними существующие трудности. Необходимо заострить внимание рядовых сотрудников на том, что непопулярные меры, предпринимаемые в компании, распространяются и на руководителей всех уровней. Если кризис вызван внутренними причинами, то есть произошел в результате стратегических или тактических ошибок руководства, лояльность персонала вернуть сложно. В этой ситуации приглашают антикризисных менеджеров.

Разработка программы антикризисной мотивации персонала.

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Поэтому разрабатывать антикризисную программу в области управления персоналом на все случаи жизни <1> нецелесообразно. Одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются прогнозирование и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом. Однако при наступлении кризиса определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, должно проводиться в кратчайшие сроки и корректироваться по мере развития событий.

<1> Митин А.Н., Овчинников А.В., Токарева Ю.А., Федорова А.Э. Антикризисное управление персоналом организации. - СПб., 2004. 272 с.

Антикризисное управление предъявляет определенные, отличные от регулярного управления, требования к системе управления персоналом. Главная задача, которую решает служба персонала в этих условиях, - это поддержка антикризисных мер путем эффективной организации взаимодействия руководителей, специалистов и рабочих предприятия. Ситуация кризиса отягощена сопутствующими кадровыми проблемами, которые необходимо решать. Наиболее часто встречающиеся проблемы - это неудовлетворенность оплатой труда, отток квалифицированного персонала, социально-психологическая напряженность. Неудовлетворенность оплатой возникает из-за отсутствия ясных и прозрачных принципов взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него; из-за небольшой разницы в оплате труда редких высококвалифицированных (ключевых) и легкозаменяемых (обычных) специалистов; из-за задержки выплат. Отток квалифицированного персонала происходит в силу его востребованности на более успешных предприятиях и отсутствия действенных механизмов по его удержанию. Социально-психологическая напряженность возникает из-за отсутствия видения перспектив развития предприятия, страха перед возможным сокращением. Поэтому, помимо реализации своих прямых функциональных обязанностей, от службы персонала требуется организовать поддержку изменений в условиях неблагоприятной кадровой ситуации. Кроме того, служба персонала существенно ограничена временными рамками - антикризисные меры должны осуществляться в сжатые сроки. В таких обстоятельствах служба персонала должна осуществить следующие действия:

- предложить создание временных целевых рабочих групп для решения проблем по различным направлениям. Например, формирование маркетинговой стратегии, разработка новых направлений деятельности, сокращение дебиторской задолженности, реализация избыточных запасов ТМЦ разной ликвидности, составление материального справочника и унификации материалов и другие;

- сформулировать: порядок формирования групп (состав группы, распределение ролей), порядок работы групп (цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью), систему вознаграждения (бюджеты, премирование по результатам), механизмы внедрения; и обеспечить координацию деятельности групп;

- пересмотреть систему оплаты труда службы продаж на предмет зависимости их дохода от достижения поставленных целей по продажам (по регионам, по клиентам, по продуктам, по объемам продаж с фиксированным уровнем рентабельности, по прибыльности и т.д.);

- разработать и реализовать пакет положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия. Например, таких как привлечение клиентов, поиск сторонних заказов на реализацию дополнительных услуг, реализация неликвидных запасов ТМЦ и другие. Любой человек на предприятии должен получить возможность проявить себя в реализации антикризисных мероприятий и получить адекватное вознаграждение;

- экспертно оценить кадровый состав предприятия на предмет возможности использования сотрудников для решения новых задач. Особенно интересна инвентаризация специальностей по базовому и дополнительному образованию. Например, на одном из предприятий был обнаружен водитель, который самостоятельно (без ведома и помощи предприятия) заочно учился на последнем курсе экономического вуза. Естественно, ему было предложено перейти в финансовый отдел на лучших условиях. Также необходимо оценить и семейное положение сотрудников (количество детей, место работы супруга) для определения порядка очереди сокращения, если это понадобится;

- обеспечить высвобождение избыточных работников предприятия. Для этого целесообразно ужесточить контроль над трудовой дисциплиной и предложить заменяемым работникам пенсионного возраста добровольный уход на благоприятных условиях. На одном из предприятий, например, пик высвобождения пенсионеров был отнесен на весенний период (время увеличения активности работ на приусадебных участках) с предложением компенсации в размере трех окладов с переводом в статус почетного работника предприятия <1> и принятием на себя соответствующих обязательств (согласно установленному статусу);

- экспертным путем, совместно с руководителями подразделений, определить перечень ключевых специалистов предприятия (обычно не более 10 - 20% общей численности) и сформировать механизмы их удержания. Например, можно заключить с ними индивидуальные трудовые контракты, существенно выделяющие их по оплате труда и социальному пакету из числа обычных специалистов;

- сформировать резерв кадров и целенаправленно готовить перспективных сотрудников для занятия должностей редких специалистов пенсионного и предпенсионного возраста. Наибольший результат приносит постановка молодых сотрудников в непосредственное подчинение "заменяемым" <2> специалистам с переводом последних (по мере удовлетворительного освоения молодым сотрудником новых обязанностей) на должность внутреннего консультанта;

- в случае проведения реструктуризации или выведения непрофильных подразделений необходимо пересматривать организацию труда и формировать новые планы по труду, выявляя незадействованных работников и сокращая их численность напрямую или путем перевода в выводимые из предприятия непрофильные подразделения.

<1> Митин А.Н., Овчинников А.В., Токарева Ю.А., Федорова А.Э. Антикризисное управление персоналом организации. - СПб., 2004. 272 с.

<2> Там же.

Пересмотреть тарифы по оплате труда исходя из изменившегося соотношения "внутренней ценности" <3> должностей, а также сформировать механизм оценки результатов деятельности департаментов и отдельных сотрудников для более объективного распределения премиальной части;

- обеспечить информационную поддержку изменений как внутри предприятия, так и в городских СМИ, "снимая" <4> социально-психологическую напряженность и поддерживая имидж обновляющейся и развивающейся компании.

<3> Там же.

<4> Там же.

Перечисленные меры службы персонала являются первоочередными и необходимыми в поддержке антикризисного управления. Далеко не все службы персонала готовы оперативно действовать в кризисных ситуациях, зачастую просто из-за отсутствия опыта. В таких случаях кризисным предприятиям готовы эффективно помочь в выходе из кризиса консультанты и научить службу персонала оптимально действовать в периоды изменений и развития бизнеса.

Антикризисное управление организацией приводит к различным переменам в организации. Меры антикризисного управления оказывают благоприятное влияние на выход организации из кризиса, но персонал не всегда готов принять эти изменения и сопротивляется переменам.

8.4. Управление сопротивлением переменам

8.4.1. Сущность управления сопротивлением переменам

Под переменами мы понимаем любые изменения на предприятии, сопровождающие процесс создания и внедрения инноваций. Некоторые из этих изменений, возможно, не относятся к процессу создания инноваций, но они могут способствовать его осуществлению. Например, выпуск нового продукта изменяет технологию его производства, а это потребует изменения места расположения отдельных служб предприятия. Сама по себе смена места расположения отделов

не относится к инновационной деятельности, но в данном примере косвенно влияет на процесс инновационной деятельности, значит, является одним из случаев перемен, сопровождающих процесс создания инновации. Сами по себе инновации и перемены на предприятии не являются целью, они представляют собой инструмент для выживания и улучшения деятельности предприятия в условиях изменяющегося окружения. На любом предприятии можно наблюдать две тенденции, относящиеся к инновационной деятельности и процессу перемен: с одной стороны, стремление к переменам и инновациям, а с другой стороны, потребность в стабильности, устойчивости, преемственности, а также доверии к традициям.

Как люди, так и предприятия характеризуются естественным стремлением фиксировать накопленный опыт в стандартных схемах мышления и деятельности. Результатом этого являются стандартные приемы обработки информации, приема гостей, выплаты премий и пр. Эти апробированные знания и опыт, а также сложившиеся способы действий и сценарии поведения могут препятствовать постановке новых вопросов и поиску новых ответов, а также активному вовлечению в новые виды деятельности. Любое изменение традиционных методов или подходов в работе создает сопротивление у людей, которых коснулись эти изменения. Это в равной степени касается как руководителей, так и подчиненных. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут. По этим причинам на предприятии может возникать множество конфликтов.

Сопротивление со стороны персонала может проявляться следующим образом: приспособленчество (полное или ограниченное); индифферентность; противостояние (пассивное или активное); бегство (в виде отречения или обособления). Признаками сопротивления обычно являются высказывания: "Практика выглядит совсем по-другому!", "Из этого ничего не выйдет!", "Возможно, несколько позже!", "Поверьте нашему многолетнему опыту!", "Это, однако, очень рискованно!" <1> и т.п.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Чтобы уменьшить сопротивление инновациям и переменам, сотрудники предприятия должны обучаться. Обучение и инновационная деятельность тесно взаимосвязаны. Обучение дает возможность предвидеть необходимость управления сопротивлением инновациям и формирования так называемого психологического климата перемен. Инструментами управления сопротивлением инновациям являются:

- тщательная подготовка перемен;
- привлечение к переменам работников, т.е. стимулирование их активности;
- формирование положительных установок по отношению к переменам обучающихся и переобучающихся работников;
- поддержка перемен коллективом;
- проведение работ по психологической мобилизованности работников;
- интенсивная целенаправленная межличностная коммуникация на всех уровнях предприятия.

8.4.2. Сопротивление переменам как ограничение деятельности организации

Нет более могущественной силы в организациях, чем сопротивление переменам. Менеджер приходит с новой идеей о том, как улучшить деятельность своего подразделения или всей компании, но люди не двигаются с места. Или они начинают двигаться, но в неверном направлении. Это знакомо каждому, кто хоть раз пытался провести серьезные изменения в своей организации. Кажется, что все выступают против новой идеи. За одним исключением: сам автор идеи полон энтузиазма! Он настойчиво объясняет, что перемена принесет пользу всем и каждому, но получает в ответ лишь пустые мнения или критику. Если автором является кто-то из руководителей организации, то он начинает оказывать давление. И чем сильнее нажим, тем больше растет тихое сопротивление. Все согласны, но ничего не происходит. Похоже, что в управлении переменами ограничением является сопротивление.

Можно применить процесс управления ограничениями ("5 направляющих шагов" <1>) к этой ситуации. Но процесс "5 шагов" дает отличный результат, когда имеем дело с физическими ограничениями на заводе, где ограничением является станок, имеющий меньшую мощность, чем остальное оборудование (мы называем такой станок "бутылочным горлышком" <2>), или когда у нас ограниченное количество заказов от клиентов (мы называем это "ограничением рынка" <3>). Но будут ли "5 шагов" работать, когда речь пойдет о психологическом ограничении - нежелании людей принять перемены? Используя опыт, можно сказать, что ТОС (теория ограничений систем) отлично работает в непроизводственных областях управления, включая убеждение и проведение

людей через процесс перемен, и эффективно решает вопросы лидерства и руководства людьми сквозь призму системного подхода и управления ограничениями.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

<2> Там же.

<3> Там же.

Рассмотрим "5 направляющих шагов" для управления сопротивлением переменам.

Первый шаг процесса управления ограничениями - найти ограничение системы. Что является самым слабым звеном в цепи? Есть насущная необходимость в переменных, есть менеджеры, готовые руководить переменными, людьми и ресурсами, но ничего не движется. В данном случае не представляется сложным определить, что ограничивающий фактор - нежелание людей принять предлагаемые переменные и участвовать в их проведении.

Второй шаг <1> - решить, как максимально использовать ограничение системы. Это означает, что мы должны быть очень аккуратны и не разбрасываться тем, что имеем. Один из путей разбазаривания ограничения - мешать его работе путем многочисленных вмешательств в процесс, что не позволяет ограничению работать в оптимальном режиме. Это справедливо для станков: слишком большое количество переналадок и перепрыгивания от одного задания к другому - это не использование его мощности, которой и так не хватает для удовлетворения имеющегося спроса. Это верно и для психологического процесса сопротивления переменам, который выглядит негативно только на поверхности. На самом деле сопротивление переменам и их неприятие - только внешние проявления другого процесса - того, как люди проверяют новые идеи.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Многие слышали в своей жизни много красивых обещаний и знают, что далеко не каждая переменная принесет улучшение. Люди интуитивно понимают, что любая переменная в системе может вызвать нежелательные последствия для них или негативно сказаться на других частях системы. Поэтому сначала они должны проверить новую идею. Оказывается, что сопротивление переменам - явление позитивное. Сам по себе процесс проверки логичен и систематичен, но обычно люди испытывают слишком сильное давление со стороны "авторов перемен" <2> (или руководства), логика проверки нарушается, и включаются защитные механизмы. Вот почему на поверхности мы сталкиваемся с сопротивлением и совсем не теми эмоциями, на которые рассчитывали. Лучший способ использовать это сопротивление (т.е. максимально применять ограничение) - помочь людям следовать этому процессу. А значит - дать им время и условия для того, чтобы они смогли задать все вопросы и получить на них ответы, которые им нужны, чтобы принять предлагаемые переменные и участвовать в них. Задача тех, кто стоит во главе перемен, - сделать так, чтобы этот процесс был как можно более быстрым и гладким. Для тех, кто должен эти переменные принять, это будет означать уважение их права задавать вопросы относительно каждого серьезного решения, оказывающего большое влияние на их работу и жизнь.

<2> Там же.

Третий шаг <1> подчинить все остальное принятому решению - максимально использовать ограничение. Почему? Потому что в любом случае именно ограничение определяет конечный результат - мы не можем навязать людям желание и готовность участвовать в переменных; решение принять и проводить переменные должно стать их внутренним убеждением. Поэтому остальные части системы - не ограничения - должны делать все, чтобы ограничение было максимально использовано. Встает вопрос: а что такое в данном случае "все остальное"? <2> Что представляют собой эти части системы - не ограничения, которые мы должны подчинить нашему решению? Поскольку ограничением является сопротивление тех, кто должен принять и проводить переменные, то "все остальное" - это авторы идеи перемен. Значит, подчиниться решению максимального использования ограничения должны "авторы перемен" или люди, стоящие во главе этих перемен (часто среди них руководители компании). Подобная логика кардинально противоречит общепринятой практике, согласно которой все остальное должно подчиняться руководителям, что верно для всех случаев, за исключением управления переменными. В процессе проведения людей через переменные руководители (если они хотят быть настоящими лидерами) "подчиняются и обслуживают" <3> тех, кто должен принять и провести переменные. Что означает "подчиняться" при подготовке людей к принятию перемен и участию в них? Это значит, что идеи должны быть представлены в соответствии с логическим процессом проверки данной идеи (мы

называем такой процесс "сопротивлением"). Существует несколько уровней проверки и принятия идеи, мы назовем их "слоями сопротивления" <1>. Они появляются в определенной очередности; если предыдущий слой не был вскрыт и преодолен, успешно справиться с последующим слоем невозможно. Каждый слой имеет специфический вопрос, который люди задают в процессе логической проверки новой идеи. Задача лидера, который стоит во главе перемен, заключается в том, чтобы понять, в каком слое сопротивления находятся люди, и помочь им преодолеть эти слои один за другим.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

<2> Там же.

<3> Там же.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Опишем каждый слой сопротивления и соответствующую ему проблему. Это описание представит логику преодоления сопротивления переменам и процесс трансформации сопротивления в сотрудничество. Но чем сильнее сопротивление переменам, тем выше вероятность того, что перемены будут успешны. Это верно только тогда, когда подчинение сопротивлению было проведено правильно и в результате сопротивление было преодолено. Тщательная подготовка - ключ к успеху: если настоящий лидер сталкивается с сопротивлением и готов к нему, он может превратить сопротивление в мощную позитивную силу. Если сопротивление захватывает его врасплох - это вызывает трения между людьми и может привести к провалу перемен. Каждый слой сопротивления имеет присущие ему опасности и способы их устранения.

Первый слой сопротивления - "Мы не согласны с тем, что именно является проблемой" <2>.

<2> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Как правило, идея перемен преподносится как решение какой-то проблемы. Какова вероятность того, что люди примут решение, если они не согласны с проблемой или если видят, что проблема требует другого решения? Вероятность того, что они поддержат представленную идею, практически равна нулю. Таким образом, начинать представление своей идеи с решения проблемы - это рецепт того, как моментально столкнуться с первым слоем сопротивления. Чаще всего вы услышите заявление типа "У нас другая ситуация" <1>. Это четко показывает, что, выслушав вас, люди сделали вывод, что предлагаемое вами решение не имеет отношения к их проблеме. Или что проблема находится вне их контроля. Как определить этот слой? Вместо того чтобы начинать с представления решения (тем самым рискуя не удовлетворить ожидания относительно того, что на самом деле является важной областью улучшения), правильным будет начать с достижения соглашения относительно проблемы, которая требует решения путем предлагаемых перемен. Это невозможно сделать путем составления списка приоритетности проблем, потому что каждый считает, что именно его проблема самая важная. Единственный способ прийти к согласию в том, что является действительной проблемой, - показать, как отдельные проблемы связаны друг с другом и какова ключевая проблема, из которой они все вытекают. Люди согласны с тем, что, вместо того чтобы сражаться с отдельными симптомами, надо устранить их причину, то есть ключевую проблему. Но как ее устранить? Этот вопрос возникает на следующем уровне сопротивления.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Второй слой сопротивления - "Мы не согласны с направлением решения" <2>.

<2> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

В этом слое сопротивления люди говорят, что автор смотрит не в том направлении. Даже если они и согласны с тем, какую проблему надо решать, они утверждают, что для ее решения нужна другая переменная. Причина состоит в том, что за каждой организационной проблемой стоят два конфликтующих требования, две необходимости, каждая из которых важна, и ни ту ни другую нельзя проигнорировать. Типичным примером будет необходимость обеспечить достаточный объем продаж и в то же время необходимость продавать с высокой маржой. Обычно компании не знают, как добиться того и другого одновременно, что приводит к постоянному конфликту вокруг цены реализации. Когда проблемы существуют достаточно продолжительное время, организациям

ничего не остается, как научиться с ними жить, что они и делают путем постоянных компромиссов между двумя конфликтующими необходимостями. Неудивительно, что предложенное изменение часто воспринимается как решение, смещающее компромисс в одну или другую сторону, и люди начинают спорить, какая сторона должна быть выбрана. Это происходит из-за того, что разные люди смотрят на ту же самую проблему с разных сторон и считают свою сторону конфликта необходимостей более важной. Вот здесь и возникает большая опасность перетягивания каната и "войны" вокруг того, что нужно делать. Единственный выход из этого слоя сопротивления - показать проблему во всей ее полноте, т.е. представить обе конфликтующие необходимости и затем прийти к общему согласию о том, что для решения проблемы нужен совершенно новый подход. Не компромисс, а способ устранить конфликт таким образом, чтобы обе необходимости были удовлетворены. Это верный способ достичь соглашения относительно того, куда мы должны смотреть, чтобы найти решение. Поэтому решаем следующие вопросы: "Куда это решение нас приведет?", "Как будет работать полное решение?" <1>.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Третий слой сопротивления - "Мы не видим, как предлагаемая идея решит наши проблемы" <2>.

<2> Там же.

Как правило, этот слой возникает из-за того, каким образом руководители перемен представляют решение тем людям, которые должны претворять перемены в жизнь. Чаще всего это делается в виде списка того, что надо сделать. Однако решение - совсем не список действий. Это "видение" будущей ситуации, полная картина результатов, к которым приведут предпринятые действия, и логика того, почему мы утверждаем, что указанные действия дадут планируемые результаты. Показать решение - значит поделиться этим видением с людьми. Иначе сопротивление неизбежно. Недостаточно просто сказать: "Вы должны сделать вот это, и проблемы будут устранены. Почему? Потому что я так сказал. Верьте мне" <3>. Это обязанность руководителя: показать людям полное решение, нарисовать полную картину и не полагаться исключительно на свою харизму. Если подобного не делает инициатор - руководитель перемен, какова вероятность того, что те, кто подвергает идею перемен процессу проверки, сделают это? Они ищут негативные или слабые стороны предлагаемого решения для определения и устранения рисков. Они не готовы увидеть позитивную логику в решении "автора" данной идеи. Это домашняя работа "автора", и ее нужно сделать, иначе нет надежды на то, что люди поймут, о чем говорят лидеры перемен. Лидеры процесса перемен часто сами не до конца понимают свое решение, если подготовительная работа не сделана как следует. Только теперь дверь открыта для серьезной проверки.

<3> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Четвертый слой сопротивления - "Мы видим, что перемены принесут негативные последствия" <1>.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Когда люди достигают этого слоя сопротивления, они уже на стороне автора. Они уже согласились с тем, что является проблемой, каково направление решения, и понимают, как полное решение работает. Поэтому очень странно, что большинство управляющих переменами теряют поддержку людей именно на данном этапе. Почему? Потому что люди выражают свое согласие весьма необычным способом: они говорят "да, но..." <2>. Маленькое "да" и большое "но". Автор воспринимает это как критику и начинает возражать: "Нет, вы только послушайте, насколько красиво мое решение" <3>. Обычная реакция автора - отвергнуть критику, проигнорировав "но". Проделав это несколько раз, он также отвергает "да". Обычно это "да, но..." интерпретируется неверно. Люди больше не спорят с самой идеей, они просто хотят сказать, что существует риск, ассоциируемый с этой идеей. Игнорируя начальное "да", автор игнорирует факт их согласия с идеей и слышит только "но", которое он воспринимает как критику. Он начинает атаковать в ответ, пытаясь доказать, что критика необоснованна. Это приводит к трениям и усиливает сопротивление. И чем больше автор старается доказать, что он прав, тем сильнее становится сопротивление.

<2> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

<3> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Единственный выход из подобной ситуации - не спорить, а предложить людям поделиться своими критическими замечаниями и похвалить их за высказанные "да, но...". Почему? В основном по двум причинам. Первая: указание на возможные риски дает автору хорошую возможность улучшить саму идею. Как правило, сам автор полуслеп к возможным негативным последствиям своей идеи, его внимание сконцентрировано на позитивных результатах, к которым должно привести внедрение идеи. Однако это не означает, что негативных последствий внедрения идеи не существует. Если их проигнорировать, они проявятся и испортят всю идею. Так что возможность заранее "собрать" риски у критикующих идею людей позволяет автору добавить к изначальной идее элементы, устраняющие возникновение негативных последствий. Поэтому благодаря четвертому слою сопротивления сама идея перемен становится лучше. Вторая причина, по которой стоит просить людей высказать свои замечания, еще более важна. Кто быстрее может предложить способ устранения риска - автор, который полуслеп к негативным последствиям внедрения своей идеи, или люди, у которых хватило интуиции, чтобы увидеть возможность возникновения этих негативных последствий? Автор должен похвалить критикующего за его замечания, попросить уточнения и спросить, что, по мнению этого человека, должно быть сделано, чтобы устранить данный риск. Обычно те, кто увидел риск, знают, как его устранить. И такое поведение автора повлияет на отношение критикующего к идее в целом. Он был выслушан, понят, и его предложение было инкорпорировано в общий план перемен. По сути дела, теперь он становится соавтором идеи. А авторы, как правило, не спорят с собственной идеей! При правильном обращении с четвертым слоем сопротивления он может стать источником сторонников перемен. Трюк заключается в том, чтобы трансформировать энергию сопротивления и критики в энтузиазм соавторства. Но это еще не последний слой сопротивления, потому что перемены пока еще не были "интернализированы" <1>.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Пятый слой сопротивления - "Мы видим преграды на пути проведения перемен" <2>.

<2> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

На этом уровне сопротивления автор все еще слышит "да, но...", но теперь это "Да, но..." имеет совсем не то значение, которое оно имело на уровне 4. Теперь "да" больше "но", которое говорит не о негативных последствиях воплощения идеи в жизнь, а о том, какие препятствия блокируют внедрение решения в настоящий момент. Если автор начнет отвечать на эти "но", люди не перестанут находить новые препятствия: то, что они умеют, так это показывать, почему новые идеи не срабатывают. Выход из этой ситуации - не говорить им, что нужно сделать, чтобы преодолеть препятствие. К этому моменту они находятся в 5 слое сопротивления и в основном на стороне автора: они согласны с тем, в чем состоит проблема, каково направление решения, они видят все решения и убедились, что риски, связанные со введением перемен, учтены и отсечены. Дверь широко открыта. Пытаться открыть уже открытую дверь - это самая тяжелая задача на свете. Задача и ответственность лидера на этом этапе - не пытаться взять людей за руку и провести в дверь, иначе люди никогда не позволят отпустить их руку, и таким образом начнет формироваться и укрепляться их зависимость от решений лидера. Лидер должен помочь людям самостоятельно сделать первый шаг в открытую дверь. Пора поменяться ролями. Пора передать людям ответственность за внедрение идеи перемен. Как это сделать? Лидер должен попросить людей определить препятствия на пути внедрения идеи и позволить им самим найти способы устранения этих препятствий. Указавший на препятствие первым получает право предложить контрмеру по его устранению и таким образом идентифицировать необходимое конкретное действие на пути претворения перемены. Этот процесс отлично работает в группе, и по мере составления плана действий дух и энтузиазм команды растут. Крайне важно, чтобы в указанный процесс были вовлечены все, а не только самые активные участники обсуждения и чтобы ни одно из препятствий или идей по их устранению не подвергалось критике. Можно использовать эту технику при построении планов достижения очень амбициозных задач, таких, например, как планирование маркетинговых кампаний, направленное на увеличение продаж в два раза.

Следование логике 5 слоев сопротивления - лучший способ синхронизировать (подчинить) усилия руководства с очень мощной силой в организациях - человеческой интуицией. На этом завершим разбор третьего шага процесса управления личностными аспектами организационных перемен.

Четвертый шаг управления сопротивлением как ограничением <1>.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

Если мы обращаемся с сопротивлением переменам таким образом, как описано выше, процесс перемен проходит намного легче, трения между людьми уменьшаются. Как мы можем развить ограничение? Что подразумевается под словосочетанием "развить ограничение", если мы имеем дело с психологическим ограничением? Это означает, что руководство компании должно минимизировать влияние сопротивления и время, которое требуется людям на проверку и принятие перемен. Этого можно достигнуть только путем взаимного доверия. Нет лучшего способа вызвать доверие, чем перевести хорошую идею перемен в реальность. Идеи и планы - это начальные точки. Хорошие идеи и планы - это всего лишь хорошие начальные точки. Обсуждать с людьми превосходные идеи и составлять отличные планы - это очень вдохновляет. Однако если планы не воплотятся в реальных переменных, люди потеряют энтузиазм и все вернется на круги своя. Реализация планов в реальность означает, что переменные достигли стадии внедрения и должны превратиться из идей в проекты, значит, управлять ими надо как проектами.

Пятый шаг управления ограничениями <2>.

<2> Там же.

Необходимо найти, куда передвинулось ограничение. Когда мы достигаем этого уровня, это означает, что психологическое ограничение - личностное и групповое принятие перемен - было устранено и ограничение передвинулось в другую сферу; теперь мы должны сфокусировать свое внимание на том, каким образом управляются проекты. Управление проектами - это большая отдельная тема. Здесь кратко скажем, что, несмотря на очень широкий спектр областей применения проектов, управление проектами имеет ряд характеристик, общих для проектов любого типа и содержания. Проекты имеют свои ограничения, и мы опять должны определить их и понять, как эффективно ими управлять. Итак, для того чтобы успешно провести переменные, мы должны решить сложную задачу обеспечения управления сопротивлением перемен. К обеспечению относятся:

1. Подготовка к переменам <1>. Тщательная и всесторонняя подготовка является условием успеха любого изменения, осуществляемого людьми как в личной жизни, так и на предприятиях. Опыт показывает, что на предприятиях подготовке к изменениям, сопровождающим создание инноваций, часто не уделяется должного внимания, иногда демонстрируются откровенно импульсивные шаги и импровизация при реализации сложных проектов. Подготовка перемен должна включать:

- определение цели перемен;
- сбор и анализ всей доступной информации о планируемых переменных;
- оценка доступности обучения;
- создание условий для одобрения перемен;
- идентификация трудностей;
- оценка времени реакции при необходимости вмешательства;
- прогнозирование успеха.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн. - 191 с.

1.1. Определение целей перемен.

Целью перемен может быть количественно или качественно определенный результат, который предприятие предполагает достигнуть, создавая инновации. Значимость целей очень велика. Цель становится путеводной звездой деятельности предприятия, упорядочивает подбор средств и методов, стимулирует активность, уменьшает психическую напряженность, связанную со стремлением к выполнению заданий.

Все ошибки, совершаемые при установлении цели: ее ясности, степени ее общности или детальности, точности, привязки ее реализации ко времени, - становятся тормозом в реализации перемен. В связи с этим при принятии решения о внедрении перемен на предприятии с внедрением инноваций недостаточно констатировать необходимость перемен. При формулировании цели следует в позитивной форме дать определение того результата, которого вы намереваетесь достигнуть. Цель перемен на предприятии следует формулировать таким образом, чтобы ее могли четко идентифицировать те сотрудники, которые должны использовать ее в качестве своей цели.

1.2. Информация о переменных <1>. При установлении цели перемен на предприятии, при проектировании способа ее достижения и во время реализации необходимо достижение согласия

между сотрудниками, которые вовлечены в процесс перемен. Основой этого является обмен информацией. На каждом предприятии существует система прохождения информации и система коммуникаций.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Коммуникации между людьми, вовлеченными в процесс перемен, должны обеспечивать эффективное прохождение имеющейся информации. Практика показывает, что сохранение в тайне от участников перемен любой затрагивающей их информации приносит больше вреда, чем пользы. Поэтому на стадии подготовки важно определить, какой будет система информирования людей.

1.3. Обучение <2>. Обучение при внедрении перемен должно охватывать всех работников, вовлеченных в процесс перемен. Исключение из процесса обучения кого-либо (например, непосредственных исполнителей или руководителей) заставляет думать, что значение этой группы для процесса перемен недооценивается или к ней относятся как к привилегированной группе. В процессе обучения у каждого должна быть заинтересованность в обучении, развитии и переменных. На стадии подготовки обучения необходимо разработать подробный план по обучению персонала, оценить свои финансовые возможности, выбрать оптимальную для данного случая форму обучения.

<2> Там же.

1.4. Одобрение <3>. Под одобрением перемен понимается согласие сотрудника или группы сотрудников с происходящими переменными или явлениями, а также благоприятная оценка этих перемен. Установки и позиции, которые занимают различные сотрудники по отношению к переменам, всегда носят дифференцированный характер. В связи с этим нельзя оставлять без внимания влияние тех сотрудников, которые по отношению к переменам настроены безразлично или враждебно. Всегда существует шанс привлечь безразличных на свою сторону, а действия противников можно нейтрализовать.

<3> Там же.

1.5. Идентификация трудностей <1>. Под идентификацией трудностей понимается способность предприятия распознать и оценить значимость трудностей и проблем, которые стоят перед ним в данный период времени. Внедрение перемен не является чем-то чрезвычайным или слабостью в обучающейся организации. А значительные перемены, как реорганизация предприятия, будут представлять собой лишь имитацию и видимость перемен, если они затрагивают только поверхностные явления или становятся маневром, осуществляемым ради проведения кадровых перестановок. В этом случае реорганизация превращается в непрерывную цепочку никогда не оканчивающихся изменений (изменений, вносимых в ранее сделанные изменения).

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Поэтому на этапе подготовки перемен вполне оправдан вопрос: действительно ли переживаемые сейчас предприятием трудности идентифицируются, т.е. распознаются соответствующим образом? Уход или бегство от истинных проблем к чему-либо безвредному, отыскание полумера в решении проблем, активность в удовлетворении каких-то несущественных потребностей предприятия - все это такие действия, которые на самом деле только тормозят развитие предприятия.

1.6. Время реакции <2>. В управлении переменными время реакции означает временной промежуток, который разделяет моменты идентификации трудностей и принятия практических мер по их разрешению. Процесс перемен на предприятии требует определенного времени. С одной стороны, само осознание и четкое понимание потребности в переменных требуют относительно одновременного анализа. С другой стороны, желательно мгновенное реагирование на сигнал о необходимости перемен. Идеальное состояние - это заранее отретированная готовность к определенному действию, т.е. предварительная подготовка к переменам.

<2> Там же.

На диаметрально противоположном полюсе находятся установки на оттягивание момента введения перемен и даже ожидание, что проблема решится сама собой. Поведение, ориентированное на то, чтобы "переждать", свидетельствует об установке на уклонение от

проблем. Это говорит о наличии сопротивления по отношению к переменам и о низком уровне готовности к тому, чтобы обучаться. На предприятии могут быть сотрудники, у которых такая установка носит особенно ярко выраженный характер и которых называют "тормозящими". Последствиями этой установки является снижение эффективности функционирования предприятия.

1.7. Прогнозирование успеха <1>. Любые перемены должны осуществляться продуманно, т.е. должен быть спрогнозирован результат этих перемен, в том числе их успех. Прогнозирование последствий внедрения перемен представляет собой один из элементов процесса принятия решения об инновациях. Принятие рискованного решения должно быть обосновано анализом имеющихся вариантов перемен и степенью одобрения сделанного выбора. Убежденность в обязательном успехе задуманных перемен - один из факторов, мотивирующих осуществление перемен.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

2. Стимулирование активности работников <2>.

<2> Там же.

Рядовые сотрудники предприятия отнюдь не являются пассивными получателями информации в процессе перемен. Они представляют собой активный субъект действий, они активно соучаствуют в процессе продвижения предприятия к цели перемен. Обучение должно быть направлено на то, чтобы развивать активное поведение работника на предприятии по отношению к переменам. Под развитием активного поведения понимается развитие у персонала следующих качеств:

- чувство ответственности;
- поведение, ориентированное на изменения;
- способность к обучению и развитию;
- этическое поведение;
- активность.

2.1. Развитие чувства ответственности <3>. Осознание тесной связи собственных действий каждого в отдельности сотрудника с действиями других представляет собой проявление зрелости работника как личности и его отождествление (идентификацию) себя с предприятием. Проявлением зрелости сотрудника является чувство ответственности. Чувство ответственности представляет собой внутреннюю убежденность в необходимости выполнить определенные действия или виды работ, которые не связаны с действиями или работой других людей. Сотрудник, участвующий в деятельности предприятия, результатами своей работы показывает, насколько он одобряет цели предприятия и воспринимает их как свои. Такая установка на вовлеченность в деятельность предприятия является предметом управления и постоянного обучения.

<3> Там же.

2.2. Поведение, ориентированное на изменения <1>. Уровень активности сотрудника в ходе процесса обучения и внедрения перемен во многом определяется типом поведения конкретного человека. Различают реактивный и субъектный типы поведения. Реактивный тип поведения характеризуется негибкостью и стереотипностью. Он является результатом воздействия повторяющихся ситуаций. Субъектный тип поведения представляет собой эластичное, осмысленное и целенаправленное поведение. Он формируется новыми или заново определяемыми потребностями, ценностями и ситуациями. Первый тип поведения в меньшей степени поддается инициативам по осуществлению изменений и меньше склонен к обучению. Поэтому в переменам важно ориентироваться на людей с субъектным типом поведения, они должны быть костяком коллектива, который внедряет и поддерживает перемены. Они должны быть агитаторами перемен среди людей, имеющих реактивный тип поведения.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

2.3. Способность к обучению и переменам <2>. Развитие этого качества на предприятии достигается как за счет мотивации обучения существующего персонала, так и за счет открытости в отношении нового персонала. Такая открытость означает готовность принимать на работу таких кандидатов, которые не укладываются в категорию так называемых опытных работников, но зато поддаются воспитанию, обучению и развитию в соответствии с нуждами и потребностями

совершенствующегося предприятия. Такие творческие и способные к развитию работники представляют собой ценный ресурс для будущего предприятия.

<2> Там же.

2.4. Этичное поведение <3>. В процессе перемен предприятие ожидает от своего работника не только выполнения формальных служебных обязательств, но и этичного поведения к переменам, которое исключает всевозможного рода интриги, противопоставление интересов одних групп людей другим и так далее. Поэтому прием того или иного человека на работу означает не только подписание трудового соглашения или договора о найме между сотрудником и администрацией, но и заключение некоего психологического контракта, определяющего взаимные этические обязательства сторон. Как правило, выражением таких обязательств являются: исполнение профессиональных и организационных ролей, обычаи, традиции, а также писанный или неписанный этический кодекс, действующий на данном предприятии. Ограничивать деятельность сотрудников выполнением только тех обязанностей, которые формально зафиксированы в документе, определяющем должностные обязанности работника, означает ограничивать активность работника.

<3> Там же.

2.5. Активное участие в деятельности предприятия <1>. Подготовка и осуществление перемен на предприятии требуют активного участия таких групп, которые специально готовились к выполнению этих задач. Они могут состоять как из консультантов, привлеченных извне, так и из внутренних экспертов из числа собственных сотрудников. Эти эксперты должны быть активными участниками перемен, которые в них верят и могут заразить своей активностью других. К их задачам должна относиться и организация процесса обучения, чтобы каждый мог участвовать в различных фазах перемен и проявить свою активность.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

3. Формирование положительных установок по отношению к обучению и переменам <2>.

<2> Там же.

Исследование внутренних установок представляет собой один из способов предвидеть поведение целых групп лиц, поскольку эти установки представляют собой устойчивую во времени структуру, определяющую собой поведение. Внутренние установки слагаются из познавательных, эмоциональных и поведенческих элементов. Отметим два типа установок: открытые и консервативные. Открытые установки противопоставляются консервативным, которые по существу являются охранными установками. В открытых установках обнаруживается доминирующая роль ориентации на принятие действительности в ее реальном виде, потребность в переменам, активное участие в формировании будущего, решительная готовность свободного общения с внешним окружением.

Цель обучения сотрудников предприятия - формирование у персонала предприятия положительных установок по отношению к переменам и обучению. Это может быть достигнуто следующими организационными средствами:

- обнаружением и констатацией наличия проблем;
- свободой высказываний;
- открытым характером исканий;
- одобрением и поддержкой нешаблонных решений;
- поддержкой новаторства.

3.1. Обнаружение и констатация наличия проблем <1>. Исходным пунктом формирования положительных установок по отношению к переменам и обучению является открытая возможность поиска, обнаружения и констатации наличия проблем сотрудниками предприятия. Открытая позиция администрации в этом вопросе дает возможность замечать и констатировать сложный характер окружающей действительности не только руководителям, но и рядовым сотрудникам предприятия. Важно, чтобы видение и оценка сотрудниками ситуации выходили за рамки схемы "белое - черное". Обнаружение и констатация наличия одних только проблем или одних только сильных сторон являются тормозом для перемен и обучения. Поэтому очень важно научиться оценивать слабые и сильные стороны предприятия.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Одним из инструментов обнаружения проблем может быть SWOT-анализ. Методика проведения этого анализа предусматривает изучение:

- Strengths (S) - внутренних сильных сторон предприятия;
- Weaknesses (W) - внутренних слабых сторон предприятия;
- Opportunities (O) - внешних возможностей;
- Threats (T) - внешних угроз.

3.2. Поощрение свободы высказывания <2>. Формирование установок, открытых по отношению к развитию, предполагает поощрение свободы высказываний. Только в условиях свободы высказывания контакты между работниками делают возможным полное прохождение информации и осуществление коммуникаций даже вне формальных каналов, т.е. в виде слухов. Максимально свободное прохождение информации обогащает знания сотрудников и поощряет задавать вопросы и искать на них ответы. Обмен взглядами с помощью бесед и дискуссий является необходимым инструментом прогресса в обучении.

<2> Там же.

Борьба с единомыслием - один из эффективных методов поощрения свободы высказываний в групповой работе. Чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия, руководители групп, а также председательствующие на совещаниях могут придерживаться следующих правил:

внушать членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения и сомнения по поводу спорных обсуждаемых вопросов;

уметь выслушивать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные предложения;

отделять усилия по генерированию идей от их оценки. Собирать вначале предложения, а потом обсуждать их плюсы и минусы;

выслушивать в первую очередь подчиненных.

3.3. Открытый характер исканий <1>. При консервативно-охранительных установках люди отдают предпочтение привязанности к традициям, к проверенным авторитетам, к приобретенному когда-то опыту. Тем временем решение особо трудных проблем требует обращения к самым разнородным источникам информации и готовности подчиниться самым многонаправленным веяниям. Поэтому особое значение приобретает поддержание неформальных контактов и обращение к неофициальным источникам информации.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Неформальные контакты - это контакты, которые происходят между людьми вне рамок их функциональных обязанностей: в заводских столовых, в коридорах, дома или в гостях, в ресторане, на отдыхе, то есть в любом месте, где люди могут собираться группами. По этим неформальным каналам информация и идеи передаются много быстрее и в более разнообразном виде, чем по каналам формального общения.

3.4. Одобрение и поддержка нешаблонных решений <2>. Консервативно-охранительная установка не допускает использования не только непроверенных источников информации, но даже принятия уже выработанных решений, которые не укладываются в принятую традиционную концепцию. Обучение при такой установке ограничивается генерированием идей, относящихся к тому же кругу, что и ныне действующие идеи. Опыт преуспевающих компаний показывает, что наиболее удачными являются неординарные решения; идеи их создания, как правило, возникают спонтанно, иногда вне рамок служебных кабинетов.

<2> Там же.

3.5. Новаторство <1>. Внедрение перемен на предприятии невозможно без сотрудников, которые способны генерировать и воплощать в жизнь новые идеи. Обычно такие люди называются новаторами. Большинство людей, это в особенности относится к людям пожилого возраста, придерживаются в своей служебной и личной деятельности апробированных способов решения проблем. Чтобы противопоставить себя столь бережно хранимым традициям, для них требуется немалое мужество. Эффект перемен и обучения для них выражается в новом восприятии окружающей действительности как мысленно, так и операционно. Этот шаг совершить очень трудно, поэтому следует особенно ценить людей, способных изменяться и предлагать новые идеи. Таких людей мы называем новаторами, творческим людьми.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

4. Общественная поддержка перемен <2>. Для того чтобы новаторская идея могла быть реализована в конкретную инновацию, она должна вызвать интерес у окружения. Последующие этапы внедрения изменений идут в том же направлении: мобилизация сторонников и создание коалиции сторонников перемен, призыв под свои знамена активистов перемен. Это поиск поддержки в избранных группах. Однако планируемые перемены должны касаться всего коллектива предприятия, поэтому он в целом должен поддерживать планируемые перемены.

<2> Там же.

Чтобы добиться такой общественной вовлеченности, необходимо надлежащее формирование взглядов, эмоциональных реакций и мотиваций к доведению перемен до конца. Формирование общественного настроения, поддерживающего перемены на предприятии, а также климата взаимопонимания и взаимодействия базируется на следующих факторах:

- интеграции работников вокруг цели;
- навыках управления конфликтами;
- освоении практических методов ведения переговоров;
- учета и обеспечения интересов работников в процессе перемен;
- интеграции различных групп работающих;
- помощи со стороны групп, ориентированных на перемены.

4.1. Интеграция вокруг цели <1>. Интеграция работников вокруг целей предприятия относится к числу наиболее важных задач руководства предприятия. Только путем объединения единичных, индивидуальных действий можно добиться успеха предприятия в целом. Такой целостный успех представляет собой смысл существования предприятия и мотив для работы на данном предприятии. От осознания связи индивидуальной цели с целью всего предприятия зависит чувство принадлежности к коллективу предприятия. Из этого чувства слагаются также все формальные и неформальные узы, связывающие работника с другими лицами.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

4.2. Управление конфликтами <2>. Конфликты, причем в первую очередь групповые конфликты, оказывают отрицательное влияние на ход перемен. Они дезинтегрируют коллектив. Поэтому коллектив не имеет возможности оказать твердую поддержку предпринимаемым переменам, равно как оказывать сопротивление их внедрению. Некоторые руководители используют такую ситуацию, чтобы провести перемены тихо и незаметно для конфликтующих групп людей. Однако в будущем для таких руководителей может встать другая проблема: удастся ли им эффективно работать с этими группами людей? Такая тактика ведет только к запаздыванию реакции на перемену и усложняет процесс перемен и обучения.

<2> Там же.

Сознательное поддерживание конфликта возможно для того, чтобы отвлечь внимание от других конфликтных ситуаций, и представляет собой пример управления конфликтом. Но в этом случае недопустимо терпимое отношение к отрицательным последствиям конфликта, таким, например, как дезинтеграция, т.е. разобщение работников.

Грамотное управление конфликтами нацелено на их решение с одновременным сохранением роли и значения тех факторов, существование которых выявилось благодаря данному конфликту. Возникновение конфликтов, в том числе и в ходе процесса обучения переменам, является вполне естественным. Конфликты следует предотвращать, но не любой ценой. Конфликт должен быть включен в "калькуляцию" затрат на осуществление перемен, которые должны минимизироваться с помощью управления конфликтами.

Межличностные и групповые конфликты на почве перемен существенно отличаются от межличностных и групповых конфликтов, происходящих в обыденной практике. Эти отличия кроются в причинах, которые во многом схожи с причинами сопротивления изменениям, а именно: в неопределенности будущего; ощущении потерь, которые повлекут перемены; убеждении, что перемены ничего хорошего не принесут.

Основными методами разрешения такого типа конфликтов являются: переговоры; разъяснение; принуждение; обучение; решение проблемы.

Использование названных методов зависит от того, кто является участниками конфликта. Таковыми участниками конфликта могут быть руководители разного уровня, рядовые сотрудники.

Каждый сотрудник, вовлеченный в перемены, может быть оценен по четырем параметрам: власти и полномочиям, заинтересованности, квалификации, реакции на изменения. В зависимости от степени "насыщенности" той или иной характеристикой (параметром) к нему должны применяться различные методы разрешения конфликта. Так, если сотрудник обладает

высокими полномочиями, лучшим из способов урегулирования конфликта с ним является решение проблемы. Для сотрудника, заинтересованного в переменах, но по каким-то причинам вовлеченного в конфликт, приемлем метод разъяснения. Для тех, кто испытывает недостаток в квалификации и опасается, что изменения могут повлечь их увольнение, наилучшими методами являются разъяснение и обучение. Для тех же, кто в штыки принимает перемены, может потребоваться в качестве метода разрешения конфликта принуждение. Следует признать, что не существует универсальной схемы разрешения конфликтов на почве перемен. Это связано с тем, что каждый человек обладает в той или иной степени всеми четырьмя параметрами. Поэтому, как поступать с ним в конфликтной ситуации, зависит от руководителя.

4.3. Переговоры <1> представляют собой метод достижения согласия при ситуации, предполагающей разногласия или конфликт. Переговоры являются одним из основных методов разрешения конфликтов, в особенности групповых. Этот метод выделен самостоятельно, потому что в хозяйственной практике он используется и как важнейший метод принятия совместных решений (например, при приеме на работу, при увольнениях, при заключении контрактов с поставщиками, покупателями).

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Навыки ведения переговоров могут использоваться в процессе перемен в широком диапазоне видов деятельности: по вопросам бюджета, кадровым перемещениям, при покупке оборудования и услуг, в "межподразделенческих дискуссиях", в повседневной работе и т.д. Поэтому очень важно уметь вести переговоры и использовать эти навыки лучшим образом и в нужное время. Существующие на Западе бизнес-школы строят свои образовательные программы таким образом, чтобы максимально развить у слушателей навыки ведения переговоров. Во многих случаях благодаря этим навыкам формируется благоприятное общественное мнение о переменах на предприятии.

4.4. Обеспечение интересов работающих <2>. Общественная поддержка и благоприятное мнение о переменах могут быть сформированы только тогда, когда в процессе перемен учитываются интересы работающих. Во многом это определяет степень участия людей в переменах и силу сопротивления этим переменам. Учет интересов работающих реализуется в контексте двух используемых стратегий:

- минимизация потерь;
- максимизация глобального результата.

<2> Там же.

Первая из этих стратегий является результатом односторонней концентрации на угрозах. Интересы работающих обеспечиваются путем уменьшения потерь или негативных последствий, которые могут сопровождать перемены. Эта стратегия умеренных перемен или так называемых перемен "небольшими шажками".

Вторая стратегия, не скрывая угроз от перемен, основное внимание обращает на положение работающих в целом после проведения перемен. Она стремится рассматривать все элементы процесса перемен в их взаимной связи.

4.5. Интеграция трудовых коллективов <1>. В ходе перемен, сопровождающих инновации, на предприятии могут расформироваться старые подразделения и создаваться новые. При переходе на другое рабочее место для многих работающих наступает период дезинтеграции и разобщения. Каждое нарушение связей между людьми (в том числе неформальных) означает уменьшение как психического комфорта, образуемого всей совокупностью определенных отношений, так и качества контактов между отдельными людьми. Все эти переживания, порождающие фрустрацию, снижают готовность к обучению, снижают производительность труда. Очень важно предвидеть это явление и нивелировать его отрицательные последствия.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

4.6. Помощь со стороны групп, созданных для выполнения конкретных заданий <2>. Организационная принадлежность работника к определенному подразделению не может произвольным образом устанавливаться руководителем и затем жестко сохраняться. Организационные изменения представляют собой удобный случай произвести пересмотр и перераспределение функций рабочих мест, осуществить ревизию наличных кадров и заново проверить значимость каждой из организационных единиц. Создание групп, ориентированных на выполнение конкретных заданий, с целью осуществления инноваций, является примером эластичности в распоряжении имеющимися людскими ресурсами предприятия. В этом случае роль отдельных лиц и целых коллективов (подразделений) носит функциональный характер и

приспособлена к новой ситуации. Проведение перемен при опоре на уже существующую структуру функций и в рамках действующих должностных обязанностей грозит тем, что в новую ситуацию будут перенесены все привычки, являющиеся результатом имевшихся до сих пор сфер властных полномочий, компетенции и ответственности.

<2> Там же.

Фактором общественной поддержки при преодолении сопротивления переменам является свободное обращение к потенциалу отдельных работников и целых коллективов (групп, бригад), сконцентрированных вокруг новых целей.

5. Психологическая мобилизованность <1>. Каждая реакция человеческого организма, т.е. решение познавательных задач, совершение выбора одной из нескольких альтернатив, общение с внешним миром, оплачивается расходом энергии, отказом от других благ, усталостью, а в крайних случаях - болезнью и смертью. Поэтому психологическую мобилизованность мы рассматриваем как фактор, определяющий успешность перемен. Мы будем измерять ее показателями стресса, понимаемого в общем виде как состояние возбуждения организма и его реакции, проявляющейся в биопсихосоциальных явлениях. Воздействие неблагоприятных факторов (стрессоров) назовем дистрессом. Психологическая мобилизованность для выполнения поставленной задачи приносит радость и удовлетворенность достигнутым результатом без ущерба для устойчивости организма. Она является желательной в процессе развития, и назовем евстрессом (в англ. eustress) или положительным (позитивным) стрессом.

<1> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldratt Baltic (Эстония).

Обучение, преодоление сопротивления и противодействия при внедрении новых типов поведения, тренаж и упражнения для развития и закрепления новых навыков и умений, адаптация к новой общественной среде - все это особым образом мобилизует нашу психику. Перечисленная деятельность не является легкой. Способ выдачи задания влияет на мобилизацию при выполнении порученного задания. Это может увеличить эффективность наших действий и достигаемое чувство удовлетворенности. Это может действовать и в противоположном направлении, ослабляя нашу способность действовать и обучаться, снижая нашу устойчивость, невосприимчивость и способности к адаптации. Влияние психологической мобилизованности на ход перемен и нашу способность обучаться определяется следующими параметрами: организационный климат; уровень предъявляемых требований; потребность в обучении; приспособленность к переменам; отношения начальников к подчиненным; тип эмоций, их проявление.

Следовательно, управление сопротивлением инновациям и переменам представляет собой одну из сложнейших задач. Ее актуальность определяется тем, что большинство предприятий в России, испытывая необходимость реструктуризации, стоят перед необходимостью решать эту проблему уже в ближайшее время.

8.4.3. Процесс управления сопротивлением переменам

При внедрении изменений наибольший страх у нас вызывает ожидаемое и неизбежное сопротивление организации, которое эти изменения вызовут. Поступим оригинально: возьмем сопротивление в свои союзники и научимся им управлять.

Речь пойдет о внедрении теории ограничений в управление организационными переменами. Управление переменами - это ключ к успеху любой стратегии. Процесс проведения перемен имеет два основных этапа. Первый - планирование перемен и достижение консенсуса среди тех, кто эти изменения будет воплощать в жизнь. На данном этапе центральная роль отводится лидерству в осуществлении перемен. Следующий этап - управление переменами как проектами. Здесь в фокусе внимания находится методика управления. Оба этапа критически важны для успешного управления переменами, и на обоих этапах традиционная парадигма управления приводит к серьезным ошибкам. Наша статья представляет подход теории ограничений к управлению организационными переменами, позволяющий избежать типичных ошибок и доказавший свою эффективность при проведении организационных перемен различных типов.

Как преодолеть сопротивление переменам.

Каждое улучшение - это перемена, но не каждая перемена - это улучшение!

Сложно ли внедрить этот подход к управлению бизнес-организациями? Наибольшие сложности вызывает не сам подход, а то, как люди воспринимают перемены, вызванные внедрением. С рациональной точки зрения переход на управление по теории ограничений совсем не должен быть проблемой.

Конечно, требует определенного мужества открыто признать, что проблема находится не за пределами управленческого контроля (как, например, клиенты, постоянно меняющие свои требования; конкуренты, ведущие нечестную игру; поставщики, на которых нельзя положиться, и тому подобное), а внутри самой компании. Не часто можно встретить директора компании, который сказал бы: "Мы нашли врага: это мы сами. На самом деле проблема в том, как мы управляем процессами" <1>. Но, признав это, руководству становится не сложно понять, что надо делать, чтобы перейти от систематического тушения пожаров к системному управлению ограничениями; то есть к нахождению, правильному использованию, поддержке и устранению ограничений системы. И если подумать - все это не более чем здравый смысл.

<1> Колонтай М.М. Инновационный менеджмент. - Мн., 1997. 197 с.

Но в реальности совсем не просто сделать так, чтобы люди приняли перемены, даже если они просты для понимания. Складывается впечатление, что люди сопротивляются любым переменам в организации, даже если эти перемены были многократно опробованы в различных сферах и организациях и каждый раз давали хорошие результаты. Очень часто те, кому предлагаются перемены, стараются доказать, что в их конкретном случае ситуация отличается: "Да, мы верим, что это работает на производстве, но мы не производство" <2>. А если это производство, они говорят, что у них своя специфика. Когда же вы приводите им примеры из подобных компаний, они немедленно находят, в чем состоит их отличие, почему у них это не работает.

<2> Хейти Пакк, статья "Укрощение сопротивления", журнал "Стратегии", Goldralt Baltic (Эстония).

8.5. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях

Несмотря на то что в рамках предыдущей главы мы уже рассматривали, каким образом можно оценить эффективность управления персоналом компании, в данном параграфе мы опишем определенные методики, на основании которых можно оценить эффективность работы и службы персонала, и всей компании в целом.

Источник проблемы <3> заключается не в неспособности менеджеров честно и аккуратно оценивать собственно производительность и потенциал сотрудника, а в том, что, в большей или меньшей степени, менеджеры не умеют перевести свои знания об этой производительности и потенциале на понятный сотруднику язык. Они не могут преобразить это свое знание в полезную для сотрудника информацию, которую он мог бы эффективно использовать, - независимо от того, какой именно метод оценки имеется у менеджера в распоряжении.

<3> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

И проблема эта фундаментальная, так как успех любого формального или неформального метода управления производительностью и оценки производительности персонала (УПОПП) зависит в конечном счете от четкости и важности полученной сотрудником от менеджера информации о своей производительности и от качества, тона и содержания самой личной беседы с менеджером, в рамках которой такая информация и должна передаваться. Почему эта проблема вообще существует?

Источник проблемы, как кажется, кроется в том методе, которым менеджеры, будучи такими же людьми, как и все остальные, пользуются при составлении своего мнения о сотрудниках. Это происходит примерно так: при составлении такого мнения о производительности того или иного сотрудника менеджеры инстинктивно анализируют различные объективные и субъективные данные, полученные ими в процессе наблюдения и общения с этим сотрудником за известный период времени в различных контекстах и обстоятельствах.

Под объективными данными автор понимает, естественно, любые результаты работы сотрудника, которые можно измерить количественно и которые при этом можно соотнести с заранее заданными целями или стандартами производительности. Под субъективными данными я понимаю самый широкий круг менее четко определенных факторов, которые поэтому труднее измерить количественно. Эти факторы, т.е. в общем личные качества и особенности сотрудника, могут быть, в частности, следующие:

"Отношение" (к чему бы то ни было).

Ум.

Инициативность.

Понимание текущей политической ситуации в обществе.

Навыки и привычки межличностного общения (насколько человек уверен в себе, насколько ему легко общаться с другими, насколько тактичен он в общении с коллегами, клиентами, высшим руководством компании и т.д.).

Манера одеваться и следить за собой.

Способность независимо мыслить и работать.

Разговорные навыки (способность выражать мысли, убеждать в речи устной и письменной).

Способы, какими сотрудник выходит из таких ситуаций, как конфликты, разногласия, недоразумения.

Способность делать так, что люди перед лицом других людей чувствуют себя удобно.

Способность хорошо работать в команде.

Лидерские качества.

Именно на основе комплексной интерпретации всего этого набора объективных и субъективных данных менеджеры и составляют мнения и суждения об общей производительности сотрудника - т.е. о том, "как у сотрудника идут дела", и принимают решения на основе этих мнений и суждений. В результате такой комплексной интерпретации менеджер может давать сотруднику такие, например, оценки: "хороший работник", "хорошо умеет вести себя с другими", "политически наивен", "лидером быть не может", "не командный игрок", "слишком раздражителен", "не пользуется доверием подчиненных" <1> и т.д.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

На основании таких вот впечатлений менеджер составляет представление о том, в какой роли этот сотрудник лучше всего "впишется" в организацию, а также и о том, какое будущее его ожидает.

Что из себя представляет "впечатление"? Если вы спросите менеджера, что он на самом деле думает о том, как идут дела у такого-то сотрудника (пусть этого воображаемого сотрудника зовут И.), он даст вам, скорее всего, примерно такой ответ (при условии, конечно, что ему будет комфортно рассказать вам о том, что он действительно думает):

И. - отличный координатор. У него все ходят по струнке, и я всегда могу быть уверен, что он свое дело сделает, - у него никогда не бывает задержек с поставками и т.п. Да, он плохо понимает общую картину, но он весьма инициативен, когда дело касается решения различных неожиданных проблем, которые то и дело возникают, - возможно, у него это хорошо получается потому, что он уже много лет работает в этой должности и знает нашу лавочку вдоль и поперек. Но есть и другая проблема - как лидер он просто ноль. Понимаете, он из старого поколения менеджеров, и подчиненные его за это недолюбливают. Я думаю, что ему удастся достигать нужных результатов по той причине, что он умеет, если надо, хорошенько встряхнуть и напугать своих подчиненных ("Или делай, как я сказал, или иди вон" - вот его кредо). В разговорах со мной он намекает, что неплохо бы его повысить, но об этом даже и речи быть не может. Нам нужны менеджеры, которые умеют по-человечески работать с людьми, и он не из этой породы. Добавьте сюда и то, что он просто на дух не выносит перемен; вы бы слышали, с каким цинизмом он отзывается обо всякой новой инициативе...

На первый взгляд все эти "впечатления" кажутся более или менее четкими и ясными, но если рассмотреть их внимательнее, выяснится, что они довольно-таки "расплывчатые".

Если у менеджера сложилось о сотруднике расплывчатое, но положительное впечатление, например "у вас неплохие коммуникативные навыки", то о таком впечатлении ему говорить легко, даже если он не большой мастер вести доверительные беседы. Однако разговор с подчиненным о негативных расплывчатых впечатлениях может стать для обоих собеседников просто пыткой. Например, менеджер говорит подчиненному: "Вам совершенно не доверяют ваши подчиненные", или "Как лидер вы полный ноль", или "В понимании политики вы на детсадовском уровне". Даже если у менеджера в самом деле хватает духу заговорить с подчиненным о таких впечатлениях, то в ответ ему подчиненный со всей неизбежностью спросит: "А что вы этим хотите сказать?"

Именно здесь - средоточие всей проблемы. Менеджер не может толком ответить на такой вопрос - сам-то он понимает, что хочет сказать, но в общем случае не умеет выразить это свое понимание, объяснить, обосновать и просто передать подчиненному свое мнение без того, чтобы не заронить в его душу беспокойство и чувство отторжения, без того, чтобы не лишиться его последних остатков мотивации, без того, чтобы создать в их отношениях болезненного напряжения. И кому же захочется открывать этот ящик Пандоры!

Следствия из наличия указанной проблемы в сфере применяемых в настоящее время методик УПОПП. Если корень проблемы - изначальная неспособность большинства менеджеров честно и эффективно обсуждать с подчиненными вопросы оценки их производительности, то простая организация дискуссионной площадки для такого обсуждения никак не может считаться ее

решением. Нижеследующие примеры показывают, как рассматриваемая нами проблема проявляется при использовании наиболее популярных методик УПОПП. Рассмотрим их более подробно.

Рейтинговые методики <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

Возьмем для примера менеджера по имени И., о котором мы говорили раньше. Допустим, его начальника зовут Ф., и Ф. нужно обосновать свое мнение о том, что у И. нет лидерских качеств. Что делает Ф.? Думаете, он берет бланк оценки сотрудника, находит в нем категорию, наиболее соответствующую по смыслу указанному мнению (в предположении, что таковая имеется на бланке), и проставляет в ней низкий рейтинг? Ф. понимает, что если он так поступит, то ему придется потом объяснять, что он имеет в виду, поставив именно такой рейтинг. А это означает, что ему придется затем объяснять И., какие его показатели улучшат выставленный рейтинг, а еще ему придется придумать, как И. помочь и как его направить, чтобы он смог этот свой рейтинг улучшить. Но и это еще не все: Ф. придется убедить И. в том, что ему необходимо улучшать свой рейтинг в этой категории, и еще Ф. придется согласиться с тем, что если И. сумеет этот свой рейтинг улучшить, то это скажется на зарплате И. Может Ф. все это сделать? Ответ очевиден - нет, и поэтому он просто уклоняется от решения вопроса. Вместо того чтобы выставить низкий рейтинг, он ставит И. средний и, может быть, в неформальной части бланка пишет пару слов с намеком. В надежде, что И. поймет намек, Ф. откладывает заполненный бланк в сторону и мечтает, чтобы на этом дело и закончилось.

Возможно, по каким-то категориям И. получит и рейтинг выше среднего, но со всей неизбежностью общий результат на бланке будет средний, так что И. не сумеет по нему ни понять, что же в своей работе он в самом деле делает хорошо (т.е. он не сумеет понять, в каких областях ему следует делать то же, что и раньше), ни понять, что он делает не очень хорошо (т.е. что ему нужно начать или прекратить делать). Несмотря на всю проделанную Ф. работу по заполнению бланка, И. все равно не знает, каковы должны быть последствия данной ему оценки производительности, и в результате и для Ф., и для И., и для организации в целом, и для подчиненных И. сохраняется статус-кво.

В полном соответствии с этим никакие улучшения бланка, нацеленные на повышение качества оценки, такие как введение новых категорий оценки, стандартизация процесса, выбор нужной шкалы (пятибалльной или семибалльной), а равно и никакие учебные курсы по его использованию не дают выхода из исходного тупика. Несмотря на наличие хитроумно составленных бланков, менеджеры все равно не могут толком объяснить сотруднику, что у него идет не так.

Методики оценки компетенций <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

У этих методик примерно тот же камень преткновения, что у рейтинговых. Менеджер, который указывает на пробел в той или иной компетенции, скажем, в компетенции "коммуникация", сталкивается все с той же проблемой. Именно ему нужно быть готовым объяснить подчиненному, что побудило его указать на такой-то пробел в такой-то компетенции и как тот может его заполнить. Определения компетенций, предложенные в методиках, по логике вещей должны помогать менеджерам - в том смысле, что менеджеру не нужно думать, а нужно внимательно читать описание компетенции. Но все эти описания весьма общего характера. И следовательно, в итоге менеджер, пользующийся этими описаниями, может вместо того, чтобы разрешить проблему, еще больше ее усугубить.

Производительность каждого конкретного человека и причины, обуславливающие тот или иной ее уровень, - весьма сложная штука, и можно быть наперед уверенными, что никакое описание компетенции не сможет четко описать ни один конкретный случай. Предположим, менеджер может описать поведение сотрудника следующими словами: "Излагает, как по полкам раскладывает" или "Всякий раз, когда ему кажется, что кто-то высказал ну совершенно идиотскую идею, закатывает глаза и делает страшную рожу". По какой компетенции проводить эти типы поведения и какие баллы по компетенции выставлять сотруднику, который ведет себя таким образом?

Методики 360-градусной обратной связи <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

В рамках этих методик оценки выставляются анонимно, так что у менеджера нет повода уклоняться от самой дачи оценки. Но здесь проблемой может стать как раз возможность дать оценку, не опасаясь за личные последствия. В рамках этих методик просто собирается расплывчатая негативная и позитивная информация, причем от информантов не требуется никоим образом мотивировать свои оценки или давать прозрачные объяснения. Допустим, я ваш менеджер, и я думаю, что вы не очень-то хорошо работаете в команде; я могу написать такое: "Вам следует повысить качество своей работы в команде, вам следует стать командным игроком". И что с того?

Вся методика базируется на предположении, что сотрудник, получивший кипу анонимных оценок, рассмотрит их все внимательно, со всеми согласится и, если среди оценок будут негативные, сразу же самостоятельно поймет, как и что ему нужно изменить. Случаи, когда это предположение оказывается верным, исключительно редки. Если я сотрудник, получивший от менеджера указанное выше сообщение в рамках 360-градусной обратной связи, то нет никакой гарантии, что я четко пойму, что мой анонимный референт хотел сказать обо мне фразой "вам следует стать командным игроком" и что мне нужно сделать, чтобы в самом деле стать им.

360-градусные методики могут быть весьма полезны, когда желательно установить обратную связь с клиентами (и иногда коллегами, если последние обучены структурировать и комментировать свои оценки), но они совершенно неприменимы для отношений "начальник - подчиненный", потому что менеджер никогда не должен иметь возможности оценивать своего подчиненного анонимно. Давать ему такую возможность - значит ни много ни мало поощрять трусость; менеджер по определению, по условию, по своему положению начальника над своим подчиненным несет организационную, моральную и этическую обязанность говорить с ним лицом к лицу, объяснять, почему он дал ему ту или иную оценку, и помогать подчиненному понять, что ему нужно сделать, чтобы повысить производительность. Поэтому и эта методика не решает главную проблему - неспособность менеджеров объяснять и мотивировать свои оценки.

Ранговые системы <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

В рамках ранговой системы менеджер не более чем имеет канал для формирования и передачи количественных эквивалентов своих собственных интуитивных впечатлений о производительности и потенциале сотрудника. На самом деле субъективные варианты ранговых систем существовали всегда по той причине, что именно так в действительности менеджеры и оценивают своих подчиненных. Независимо от того, считается ли введение на фирме ранговой системы по своей сути хорошим или плохим событием, результат один - ранги, которые раньше были внутренним и личным делом каждого менеджера, отныне становятся "официальными" и публикуются, поэтому на менеджеров ложится еще более тяжкая обязанность их мотивировать. Кроме того, сотрудники должны научиться понимать, какую оценку их деятельности предполагает тот или иной ранг.

Как и в предыдущих случаях, проблема лежит не в технических деталях применения методики и даже не в способности менеджера объективно определять, к какому рангу отнести сотрудника. Несмотря на то что обычно менеджеры, если поместить их в "безопасную" среду, умеют объяснить, какие причины побудили их дать тот или иной ранг тому или иному сотруднику, их неспособность найти способ честно и эффективно передать ту же самую информацию конкретному сотруднику никуда не девается и продолжает составлять суть проблемы.

Системы, основанные на оценке достижения поставленных задач.

В том случае, когда сотрудники оцениваются по результатам достижения поставленных целей, рассматриваемая нами проблема проявляется иным образом. Пусть некий менеджер вел какой-то проект и дал по его завершении следующий отчет:

"Я руководил группой, которой было выдано задание разработать веб-сайт нашей компании. Д. выполняла обязанности графического дизайнера, в ее задачу входило создать такой внешний вид сайта, который бы ясно отражал имидж компании. По завершении проекта было решено, что группа "превзошла все возможные ожидания", и все участники группы были премированы. Поздравляю всех и каждого!"

Была и другая оценка, менее четкая, о которой никому не рассказали (во всяком случае о ней не рассказали Д.):

"Но с другой стороны, я очень бы хотел, чтобы мне больше никогда не пришлось работать с Д., потому что мне кажется, что она совершенно не умеет работать в команде. Она всегда защищала сделанные ею эскизы со всей возможной страстью; она соглашалась принимать критические замечания коллег, но проводила их в жизнь нехотя, и отношение ее ко всему этому было такое: "Я сделаю, как вы говорите, но только вы не думайте, что мне это понравилось". В

процессе работы над проектом я так и не сумел найти способ, как с ней общаться на эту тему, но в чем я уверен, так это в том, что больше я этой головной боли иметь не хочу".

Очевидно, что такой оценке просто нет места в рамках целевой методики: если менеджер объявит такую оценку, он смешивает все карты. Однако фактическая сторона дела в этом примере такова, что она значительно влияет на общую производительность группы, поэтому такую оценку весьма важно дать. Даже если наш воображаемый менеджер сумеет каким-то образом поднять эту тему в рамках разговора о блестяще достигнутой цели, он все равно будет чувствовать себя неуверенно - по тем самым причинам, о которых мы уже не раз говорили выше.

Предлагаемое решение <1>.

<1> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999. 312 с.

Решение задачи по повышению качества формальной и неформальной оценки производительности лежит не в сфере улучшения технических средств в рамках той или иной методики. Оно состоит в том, чтобы помочь менеджерам преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются, пытаясь выразить словами то, что они знают о (реальной) производительности того или иного подчиненного, иначе говоря, помочь им превратить это свое знание в индивидуализированную качественную информацию.

Этот метод дает менеджерам ясную и логичную схему, в соответствии с которой они могут анализировать и мотивировать как положительные, так и отрицательные элементы своих расплывчатых оценок. Мы также показываем, как менеджер может затем сообщить своему подчиненному эту информацию так, что у сотрудника повышаются и уверенность в себе, и самоуважение, и желание работать хорошо.

Предлагаемый метод может быть использован различными путями в зависимости от того, как в конкретной организации смотрят на повышение качества информации о производительности и на повышение качества общения.

Метод может быть использован для того, чтобы продемонстрировать менеджерам, как нужно вести беседы со своими подчиненными на тему общей производительности и их потенциала (беседы могут быть формальными или неформальными, добровольными или обязательными) и на тему того, как в действительности они могут вписаться в организацию и каково их потенциальное будущее. Такой подход годится как для всех сотрудников в целом, так и для специфических групп сотрудников, например стажеров.

Метод может быть использован для того, чтобы помочь менеджерам научиться давать оценку своим подчиненным по всем аспектам производительности в процессе их повседневной работы.

Метод может быть использован как дополнение к уже используемому формальному методу УПОПП с целью повысить эффективность последнего. В этом случае метод поможет менеджерам повысить уровень уверенности в себе, когда им нужно объяснить сотруднику данную ему оценку, а также позволит улучшить количественные и качественные показатели беседы, в рамках которой производится объявление оценки.

Если организация не применяет никакого метода УПОПП или если организация рассматривает возможность отказа от использования УПОПП или, наоборот, возможность улучшения качества работы этой системы, то самым лучшим применением предлагаемого метода станет его использование в качестве альтернативного метода оценки производительности.

Если соединить в одно целое относительно субъективную беседу на тему "Как у меня (на самом деле) идут дела" с некоторым объективным процессом управления и измерения конкретных результатов, то вы получите сбалансированное решение, потенциал которого, вероятно, больше, чем у какого бы то ни было другого.

Прежде чем перейти к детальному изложению предлагаемого метода, важно уделить некоторое внимание проблеме субъективности в оценке производительности. Вопрос субъективности дискуссионный. Общее мнение - субъективности следует избегать любой ценой; главный довод - субъективность должна исключаться при оценке по той причине, что субъективные доводы нельзя доказать и что субъективные критерии неприменимы ко всем людям в равной мере.

Если субъективность такая ужасная штука, почему от менеджеров требуют ее ежедневного использования (ибо неформальные оценки деятельности сотрудников, даваемые вне рамок "согласованной" официальной процедуры, являются субъективными)?

Личная оценка менеджером сотрудника является объективной, если менеджер способен обосновать ее на фактах и объяснить ее таким образом, что сотруднику станет ясно, каких именно действий от него требуют.

Очевидно, применяемые в настоящее время методики, которые по идее должны отвечать требованию объективности, не работают на практике.

Помимо этих фактов важно понимать (хотя бы многие и утверждали обратное), что личные, субъективные оценки менеджеров (основанные на объективных данных и субъективных впечатлениях) "веса" гораздо больше, чем какие бы то ни было другие формальные оценки. Это верно по той причине, что между собой менеджеры обмениваются не чем-нибудь, а именно этими субъективными оценками, которые для них являются "истиной", - и при этом известно, что менеджеры обычно доверяют оценке коллег. А это означает, что если другие "люди, принимающие решения", выносят такую же субъективную оценку или оказывается возможным убедить их в ее "истинности", то именно она, а не какая-то другая, вне всякого сомнения, окажется решающей в деле определения судьбы данного конкретного сотрудника.

Таким образом, сотрудников оценивали всегда, и, видимо, именно таким образом их будут оценивать и в будущем. И более того, я выдвину тезис, что единственное зло, с которым мы имеем дело в сложившейся ситуации, - это тот факт, что эту оценку в общем случае принято от сотрудника скрывать!

Так почему же наконец не смириться с реальностью и попытаться использовать интуицию менеджера, вместо того чтобы пытаться ее устранить? Почему бы нам не попытаться воспользоваться естественным для менеджера способом оценки сотрудников и просто помочь ему научиться эффективно доказывать, структурировать и передавать сотруднику честную и правдивую информацию, особенно ту, что касается проблем с его работой?

Мы ежедневно доверяем интуиции менеджеров при принятии решений. За это им и платят такие деньги! Получается, что мы согласны доверять их интуиции во всех ситуациях, кроме оценки сотрудников. Но это просто бессмыслица.

Честная, качественная оценка деятельности необходима сотрудникам, как воздух, - иначе они не могут полностью реализовать свой потенциал. В отсутствие такой оценки им приходится просто гадать, как же у них на самом деле идут дела. Они понимают, что формальные оценки не говорят всей правды, поэтому они пытаются так или иначе интерпретировать различные намеки со стороны руководства, догадываться о смысле тона и жестов. Но все эти данные весьма сложно интерпретировать точно, и, поскольку еще никто не научился читать мысли, сотрудники просто приходят к выводу, что лучше всего им работать так, как они это делали всегда, ведь у них нет ни малейшего повода поступать иначе. И все же мы хорошо понимаем, что, следуя старой поговорке "отсутствие новостей - это самые хорошие новости", мы можем ступить на опасную дорожку, т.к. часто отсутствие новостей означает прямо обратное.

Практикум

Контрольные вопросы.

1. В чем заключается сущность кризисов?
2. Назовите основные виды экономических кризисов.
3. В чем состоят основные причины кризисов?
4. Перечислите кризисы, происходящие в организационном развитии.
5. В чем заключается сущность антикризисного управления организацией?
6. Что представляет собой система антикризисного управления персоналом?
7. Назовите основные принципы антикризисного управления персоналом.
8. Какими способами следует мотивировать персонал в кризисных условиях?
9. В чем заключается сущность управления сопротивлением переменам?
10. Назовите основные слои сопротивления переменам.
11. Перечислите основные методики оценки производительности работников.

Практическое задание.

Представьте себя на месте руководителя компании, в которой вы работаете или проходили производственную практику. Ваша компания в силу воздействия внешних и внутренних факторов оказалась в кризисной ситуации. Ваша задача - обеспечить финансовую стабильность компании и в то же время удержать особо ценных специалистов. Но финансовых средств для материального стимулирования работников у вас нет.

Подумайте и подробно опишите, какими средствами и методами воздействия вы сможете сохранить ценную команду, вместе с которой будете выводить компанию из кризисной ситуации.

Контрольные тесты.

Выберите варианты ответов, которые вы считаете правильными.

1. К экономическим кризисам относятся:
 - а) кризисы перепроизводства;
 - б) кризисы перерасхода;
 - в) циклические кризисы;
 - г) угольные кризисы;

- д) аграрные кризисы.
2. Принципы управления персоналом подразделяют на:
- а) общие (базисные);
 - б) унификационные;
 - в) мотивационные;
 - г) специфические;
 - д) эффективные.
3. К наиболее эффективным методам мотивирования персонала в кризисных условиях относятся:
- а) удержание ключевых сотрудников;
 - б) стимулирование работников по повышенным ставкам;
 - в) участие работников в принятии управленческих решений;
 - г) призыв к забастовкам при решении трудовых споров;
 - д) непосредственные контакты руководителя с работниками.
4. Управление сопротивлением переменам включает в себя следующие процедуры:
- а) организация конфликтов;
 - б) консерватизм;
 - в) новаторство;
 - г) обеспечение интересов руководства;
 - д) психологическая мобилизованность.
5. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях базируется на следующих методиках:
- а) рейтинговых;
 - б) 180-градусной наклонной связи;
 - в) оценки компетенций;
 - г) статусных систем;
 - д) оценки производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По окончании нашего экспресс-курса, рассмотрев основные методы управления персоналом, ставшие классическими в практике современного менеджмента, изучив способы управления персоналом в условиях кризисных ситуаций и частично ознакомившись с состоянием дел на современных отечественных предприятиях, благодаря приведенным результатам исследований, сегодняшним студентам - завтрашним менеджерам следует поразмышлять, какими способами они станут воздействовать в будущем на своих подчиненных. При этом необходимо учитывать, что потребности работников постоянно растут, а интересы и ценностные ориентации изменяются вместе с продвижением нашей страны по пути рыночных преобразований.

Не существует единого рецепта, как управлять персоналом, даже в однородных по своей деятельности и форме собственности организациях. Следует помнить, что, опираясь на общие методы управления, необходимо находить свой подход к работникам, различный в каждой конкретной ситуации, при этом в основе управления персоналом должен иметь место по возможности индивидуальный подход к каждому работнику и дифференцированный подход к разным категориям работников.

КЛЮЧИ К КОНТРОЛЬНЫМ ТЕСТАМ

Ключ к тесту главы 1

Вопрос	Правильный ответ
1	А, Г
2	А, В
3	А, Г
4	А, В
5	А, В

Ключ к тесту главы 2

Вопрос	Правильный ответ
1	А, В
2	А, В
3	А, В
4	Г
5	В, Д

Ключ к тесту главы 3

Номер теста	Правильный ответ
1	Б
2	А, Б, Г
3	А, Г
4	Б, В
5	В, Г

Ключ к тесту главы 4

Номер вопроса	Правильный ответ
1	В, Д
2	А, Г
3	А, В, Д
4	А, В
5	А, Б, Д

Ключ к тесту главы 5

Номер теста	Правильный ответ
1	Г
2	В
3	Б, Д
4	А, В
5	А, В, Д
6	А, В, Д

Ключ к тесту главы 6

Номер вопроса	Правильный ответ
1	А, Б
2	Б, Д
3	Б, Г
4	А, В
5	Г, Д
6	Б
7	Д
8	Г
9	Г
10	Д
11	А
12	Б, В
13	А, В
14	В, Д
15	А, В

Ключ к тесту главы 7

Номер теста	Правильный ответ
1	Г

2	Б, Г
3	А, В
4	Б, Г
5	А, Г

Ответы к задаче главы 7

Эффект от увеличения производительности труда составляет 1000 у. е.

Эффект от снижения текучести составляет 450 у. е. Эффект от обучения с посл. совмещением профессий составляет 300 у. е. Таким образом, суммарная эффективность составляет 1750 у. е.

Ключ к тесту главы 8

Номер теста	Правильный ответ
1	А, В, Д
2	А, Г
3	А, В, Д
4	В, Д
5	А, В

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовой проект представляет собой учебно-квалификационную работу студентов и должен выполняться по соответствующим правилам.

Написание курсовой работы является результатом сбора, обобщения и систематизации материала по выбранной теме. Это означает, что студент должен ознакомиться с несколькими источниками и изложить свою версию. При этом необходимо применять известные методы научного познания, в том числе:

- 1) индуктивный (от частного к общему);
- 2) дедуктивный (от общего к частному).

Более приемлемым в данном случае является дедуктивный метод.

Курсовая работа должна состоять из введения, 2-х или 3-х глав и заключения. Во введении автор должен обосновать актуальность темы, дать краткую характеристику содержания работы и использованной литературы. Обоснование актуальности темы заключается в подтверждении необходимости и важности научных исследований в данном направлении. Краткая характеристика содержания работы заключается в раскрытии содержания глав и параграфов. Характеристика использованной литературы должна проводиться в соответствии с ее ранжированием на научную, учебную, периодические издания и интернет-сайты.

Если курсовая работа состоит из двух глав, то в соответствии с применением дедуктивного метода гл. 1 должна быть посвящена общим понятиям и характеристикам объекта исследования. В гл. 2 приступают к рассмотрению конкретного предмета исследования.

Если курсовая работа состоит из трех глав, то в соответствии с применением дедуктивного метода в гл. 1 дается общая характеристика объекта исследования, во второй - предмета исследования, в гл. 3 - характеристика основных сложившихся тенденций и прогноз развития на ближайшую перспективу.

Заключение курсовой работы должно содержать выводы, сделанные в каждой главе. В конце работы приводится список использованной литературы, в котором источники должны располагаться в следующем порядке:

- законодательная литература;
- научная литература;
- учебная литература;
- периодические издания;
- интернет-сайты.

Объем курсовой работы может составлять от 25 до 30 страниц. При этом введение и заключение составляют от 1,5 до 2-х страниц. Главы работы должны быть относительно соразмерны. При наличии двух глав они должны быть приблизительно одинаковыми по объему. При наличии трех глав гл. 1 и 3 должны быть приблизительно одинаковыми (например, по 8 страниц), а гл. 2 (центральная) может превышать их объем (например, 10 страниц). Список литературы, использованной при написании курсовой работы, может включать не более 10 названий и занимает, таким образом, одну страницу.

Структура работы, состоящей из двух глав, может выглядеть следующим образом:

- 1) введение - 2 с.;
- 2) гл. 1 - 10 с.;
- 3) гл. 2 - 10 с.;
- 4) заключение - 2 с.;
- 5) список использованной литературы - 1 с.

Общий объем работы составляет 25 страниц.

Структура работы, состоящей из трех глав, может выглядеть следующим образом:

- 1) введение - 1,5 с.;
- 2) гл. 1 - 8 с.;
- 3) гл. 2 - 10 с.;
- 4) гл. 3 - 8 с.;
- 5) заключение - 1,5 с.

Список использованной литературы - 1 с.

Общий объем работы составляет 30 страниц.

ТЕМЫ КУРСОВЫХ (ДИПЛОМНЫХ) РАБОТ

1. Кадровая политика как элемент стратегии развития организации.
2. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Формирование кадровой политики предприятия.
4. Кадровая политика кризисного предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Маркетинг персонала.
7. Описание должностей и их классификация.
8. Новые подходы к составлению должностных инструкций.
9. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
10. Управление компетенцией персонала.
11. Прием на работу и отбор персонала.
12. Тестовые испытания при приеме на работу.
13. Система комплектования предприятия кадрами.
14. Опыт российских и зарубежных предприятий в организации процедуры проверки кандидатов на должность.
15. Особенности отбора менеджеров среднего и высшего уровней.
16. Управление адаптацией работников.
17. Программы ориентации служащих в делах компании.
18. Программы введения руководителя в должность.
19. Формирование и поддержание высокоэффективных трудовых коллективов.
20. Формирование рациональной профессионально-квалификационной структуры кадров предприятия.
21. Регулирование внутрипроизводственного движения кадров.
22. Методические подходы к оценке и аттестации персонала.
23. Оценка эффективности труда специалистов.
24. Деловая оценка работников экономической службы.
25. Аттестация кадров и ее процедура.
26. Эффективное использование кадрового потенциала предприятия.
27. Планирование трудовой карьеры работников.
28. Служебно-квалификационное продвижение специалистов и служащих.
29. Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих.
30. Подготовка и переподготовка кадров на предприятии.
31. Формирование резерва на кадровое продвижение.
32. Организация внутрифирменного обучения персонала.
33. Оценка эффективности работы кадровой службы.
34. Персонал организации как объект управления.
35. Подбор и отбор персонала.
36. Методы управления персоналом.
37. Построение оргструктуры системы управления персоналом организации.
38. Функции системы управления персоналом.
39. Оргструктура системы управления персоналом и предприятия в целом.
40. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
41. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом организации.
42. Закономерности, принципы и методы управления персоналом.
43. Обеспечение системы управления персоналом.

44. Разработка целей системы управления персоналом.
45. Применение программно-целевого подхода при построении организационной структуры службы управления персоналом.
46. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом с внешними организациями (консультативными фирмами, центрами обучения, региональными органами по управлению трудовыми ресурсами).
47. Проектирование вариантов оргструктуры службы управления персоналом в зависимости от вида, масштабов и возможностей организации.
48. Разработка методики анализа кадрового потенциала организации.
49. Проектирование взаимоотношений службы управления персоналом в общей оргструктуре управления организацией.
50. Разработка организационных, социальных и экономических проблем взаимоотношений руководителя с коллективом.
51. Развитие системного подхода в организационном проектировании систем управления.
52. Использование программно-целевых методов в организационном проектировании систем управления персоналом.
53. Комплексное проектирование системы управления персоналом организации.
54. Делопроизводство в кадровой работе.
55. Эволюция теории управления персоналом: основные этапы, доминирующие тенденции и специфика исторических моментов.
56. Специфика маркетинговых мероприятий в области найма персонала: реклама, презентации, встреча с кандидатами.
57. Региональные аспекты рынка трудовых ресурсов.
58. Этапы, методы и принципы отбора кадров: зависимость от колебания спроса и предложения рабочей силы, специфики вакантных должностей.
59. Резюме как метод подбора на вакантные должности. Требования к резюме в современных российских и зарубежных компаниях.
60. Процесс разработки и виды тестов при приеме на работу.
61. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
62. Внутрифирменная профессиональная ориентация нового работника.
63. Переподготовка кадров в современных организациях: зависимость от стратегических альтернатив развития.
64. Специфика текущего планирования персонала.
65. Оценка эффективности системы повышения квалификации в наукоемких отраслях экономики.
66. Планирование карьеры в рыночных организациях.
67. Формирование резерва управленческих кадров: современные подходы и методы.
68. Внутрифирменные формы подготовки и переподготовки менеджеров.
69. Служба персонала в современных рыночных организациях: специфика организационных структур, функций и методов работы.
70. Служба персонала компании и деятельность внутренних консультантов по социально-психологическим и управленческим вопросам.
71. Влияние спроса и предложения рабочей силы на процесс определения размера заработной платы.
72. Применение принципов экономической эффективности и справедливости в процессе определения заработной платы.
73. Мотивация трудовой деятельности и стимулирование персонала.
74. Стратегия управления персоналом.
75. Закономерности, принципы и методы управления персоналом.
76. Технология управления персоналом: наем, отбор, прием и деловая оценка персонала.
77. Стратегическое управление персоналом.
78. Трудовой потенциал в системе рыночных отношений.
79. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
80. Оперативный план работы с персоналом.
81. Сущность и структура затрат на персонал.

СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Предмет и содержание курса "Основы управления персоналом".
2. Персонал организации как объект управления.
3. Сущность понятий набора, найма, приема, и отбора персонала организации.
4. Характеристика государственной системы управления трудовыми ресурсами в России.

5. Методы обследования и анализа системы управления персоналом организации.
6. Основные направления рационального использования персонала организации.
7. Основные цели организации и место в них целей системы управления персоналом.
8. Основные функции системы управления персоналом организации.
9. Философия управления персоналом.
10. Закономерности и принципы управления персоналом.
11. Методы управления персоналом.
12. Трудовой потенциал в системе рыночных отношений.
13. Рынок труда.
14. Занятость населения и государственная политика занятости.
15. Анализ содержания труда.
16. Функциональное разделение труда.
17. Мотивация поведения в процессе труда.
18. Нормативно-методическое обеспечение систем управления персоналом.
19. Содержание оперативного плана работ с персоналом организации, его структура и содержание.
20. Сущность концепции управления персоналом в организации в рыночных условиях.
21. Активные и пассивные пути покрытия потребностей в персонале организации.
22. Виды обучения персонала.
23. Сущность и основное содержание кадровой политики организации.
24. Стратегическое управление персоналом организации.
25. Объекты изучения курса "Основы управления персоналом".
26. Стратегия управления персоналом организации.
27. Реализация стратегии управления персоналом.
28. Сущность, цели и основное содержание кадрового планирования.
29. Кадровый контроллинг.
30. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию. Их преимущества и недостатки.
31. Деловая карьера.
32. Понятие системы управления персоналом. Ее место в системе управления организации.
33. Организация процесса высвобождения персонала.
34. Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации.
35. Методы найма персонала на работу, их сравнительная характеристика.
36. Сущность и назначение профессиограммы.
37. Сущность и виды трудовой адаптации персонала в организации.
38. Функции отдела подготовки кадров организации.
39. Функции отдела организации труда и заработной платы.
40. Функции отдела социального развития организации.
41. Функции отдела охраны труда и техники безопасности.
42. Сущность маркетинга в области персонала.
43. Функционально-целевая модель системы управления организации и место в ней системы управления персоналом.
44. Факторы, влияющие на численность персонала организации.
45. Методика оценки деловых качеств управленческого работника при подборе и отборе кадров.
46. Состав расходов на персонал организации.
47. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
48. Сущность принципов управления персоналом организации.
49. Сущность принципов развития системы управления персоналом организации.
50. Характеристика методов обучения персонала, их преимущества и недостатки.
51. Понятие и этапы деловой карьеры.
52. Сущность принципов формирования системы управления персоналом организации.
53. Теории управления о роли человека в организации (классические, человеческих отношений и человеческих ресурсов).
54. Компетенция персонала как объект стратегического управления.
55. Правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации.
56. Методы и процедура отбора персонала организации.
57. Содержание и основные стадии и этапы разработки проекта развития управления персоналом организации.
58. Характеристика вариантов местоположения службы управления персоналом в организационной структуре организации.

59. Виды и задачи деловой оценки персонала организации.
60. Охрана труда и техника безопасности в организации.
61. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.
62. Структура и содержание личного жизненного плана карьеры менеджера.
63. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала в организации.
64. Показатели и методы оценки результативности труда управленческих работников.
65. Организационная структура системы управления персоналом организации.
66. Сущность профориентации персонала и ее виды.
67. Методы деловой оценки персонала.
68. Основные направления маркетинговой деятельности организации в области персонала.
69. Состав и сущность административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
70. Организация работы с документами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий // Вопросы экономики, 1998, N 6.
3. Герчигова И.Н. Менеджмент. - М.: "Банки и биржи", ЮНИТИ, 1997.
4. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 1993.
5. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: "Издательство ПРИОР", 2000.
6. Закон РФ от 20 октября 1995 г. "О порядке разрешения коллективных трудовых споров".
7. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
8. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
9. Здравомыслов А.Г., Рожин В.Н., Ядов В.А. Человек и его работа. - М.: Политиздат, 1967.
10. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
11. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
12. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988.
13. История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. - М.: Инфра-М, 1997.
14. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М., Политиздат, 1975.
15. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2002.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001.
17. Маслоу А. Мотивация и Личность. - СПб.: Изд-во "Евразия", 1999.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Изд-во "Дело", 1992.
19. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М.: Наука, 1989.
20. Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. - М.: Политиздат, 1990.
21. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом, 1997, N 10.
22. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.
23. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989.
24. Справочник кадрового работника. Образцы должностных инструкций. - М.: "Издательство ПРИОР", 2001.
25. Тейлор Ф.У. Менеджмент. - М.: "Контроллинг", 1992.
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Изд-во "Дело", 2000.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: ГроссМедиа, 2007.
28. Управление персоналом организации / Под ред. д. э. н. профессора А.Я. Кибанова. - М.: Изд-во "Инфра-М", 2003.
29. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2000.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001.
31. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. - М.: Наука, 1993.
32. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: ГроссМедиа, 2005.

33. Шапиро С.А., Котенко И.Ю. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества. - М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2007.
34. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. - М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2006.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
36. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. - М.: Изд-во "Добросвет", 1998.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

А

Адаптация - процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры.

Акцентуация - ярко выраженные, преобладающие черты характера индивида.

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работников требованиям выполняемой ими деятельности.

В

Валентность - ценность поощрения или вознаграждения - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Внешнее вознаграждение - это тип поощрения, предоставляемый организацией (субъектом управления), а не самим процессом труда.

Внутреннее вознаграждение - удовлетворение, доставляемое самим процессом труда (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, общение с коллегами, возникающее в процессе работы).

Вознаграждение - все, что человек считает ценным для себя. Служит для побуждения людей к эффективной деятельности.

Г

Гуманизация труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем.

Д

Деловая оценка работников - процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Должностная инструкция - это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения, обязанностей, прав, ответственности работников, обеспечивающий условия для их эффективной работы.

Ж

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.

З

Закон Результата - стремление людей повторять поведение, ассоциирующееся у них с удовлетворением потребности в прошлом, и избегать ассоциирующегося с недостаточным удовлетворением.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, компенсация трудового вклада работников в деятельность фирмы, инструмент воздействия на эффективность труда работника.

И

Индивид - единичный представитель человеческого вида.

Индивидуальность - единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, интеллект, мировоззрение и другие).

Интерес - эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанные со стабильными потребностями человека.

К

Кадровая политика - совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают.

Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Кадровый резерв на выдвижение - контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов, прошедших профессиональный отбор, а также имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку (для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности).

Карьера - субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

Конфликт - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников.

Л

Личность - человек в совокупности его социальных приобретенных качеств.

М

Меланхолик - тип темперамента человека со слабой нервной системой, обладающего повышенной раздражительностью даже к слабым раздражителям, повышенной ранимостью, склонностью к глубоким переживаниям.

Метод экспертных оценок - сбор и анализ мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), на основании чего вырабатывается заключение.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Мотив труда (трудовой мотив) - непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотивация:

1. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

2. Процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивация трудовой деятельности - процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия. В то же время это комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников.

Мотивационное ядро - группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

Мотивировка - оправдательные высказывания по поводу совершенного действия.

Н

Навык - полуавтоматизированное действие, сформированное в процессе многократных повторений (упражнений).

Намерение - сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов действия.

Норматив (норма) управляемости - количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

О

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Объект управления персоналом - работники организации, по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений.

Организационная культура - упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации.

Организация труда - система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

П

Партисипативное управление - программа вознаграждения за труд, направленная на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

Переподготовка кадров - обучение персонала организации с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Планирование карьеры - направление кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития специалистов и их продвижение.

Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность на достижение цели.

Повышение квалификации - процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи с ростом профессиональных требований или повышением в должности.

Подготовка кадров - процесс планомерного и организованного обучения работников для получения ими соответствующей квалификации в любой отрасли производства, что соответствует необходимому объему специальных знаний, умений и навыков.

Потребность - состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Предпринимательство - основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами от своего имени и на свой страх и риск на постоянной основе.

Процессуальные теории мотивации - теории, основывающиеся на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Р

Рефлексия - самопознание субъектом своих психических состояний и состояний других людей (размышление за другого), процесс зеркального многократного взаимоотражения субъектов общения.

Ротация - перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации.

С

Самоактуализация (самовыражение) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Сангвиник - тип темперамента человека, отличающегося легкой приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни, повышенной контактностью с окружающими людьми.

Сверхурочная работа предусматривает работу по той же специальности, по которой заключен основной трудовой договор, но за пределами нормального рабочего времени.

Сензитивность - повышенная чувствительность индивида к значимым для него событиям.

Сила мотива - степень актуальности той или иной потребности для работника.

Служба управления персоналом - комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

Совместительство - выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

Совмещение профессий предполагает работу на том же предприятии, в то же рабочее время, но по другой профессии (например, инженер по охране труда одновременно выполняет функции инженера по обучению или по технике безопасности).

Содержательные теории мотивации - теории, старающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию, и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Сокращение персонала - это комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и организации социально-психологической поддержки работников организации в процессе их увольнения.

Социализация личности - формирование способности личности к жизнедеятельности в обществе на основе усвоения ею социальных ценностей и способов социально положительного поведения.

Социальная политика организации - составная часть политики управления персоналом, представляющая собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, то есть элементов материального стимулирования.

Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Стимулирование труда - материальная основа мотивации, влияющая на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

Субъект управления персоналом - сотрудники и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом.

Т

Темперамент - индивидуально своеобразная, природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики - интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний.

Трудовой договор (контракт) - соглашение между работником и нанимателем, по которому работник обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением правилам внутреннего распорядка, а работодатель - выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде.

У

Управление адаптацией - процесс активного воздействия на факторы, предопределяющие ход развития адаптации, позволяющие снизить неблагоприятные последствия.

Управление конфликтом - вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия.

Управление персоналом - процесс обеспечения предприятия (организации, фирмы) кадрами, их эффективное и рациональное использование, а также профессиональное и социальное развитие.

Ф

Флегматик - тип темперамента человека с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой и замедленными реакциями.

Х

Хозяйственные руководители - управленческие работники, наделенные работодателем соответствующими правами и полномочиями, имеющие в своем подчинении трудовой коллектив, принимающие управленческие решения и несущие всю полноту ответственности за их реализацию.

Холерик - тип темперамента человека, для которого характерны повышенная эмоциональная резкость, быстрый темп и порывистость в движениях.

Ч

Человеческий капитал - имеющиеся у каждого человека опыт, знания, навыки. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Э

Экстраверсия/интроверсия - характеристика индивидуально-психологических особенностей личности в зависимости от ее направленности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного субъективного мира.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижении затрат при получении того же результата.

Экономичность - достижение определенного результата с минимальными затратами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты процесса управления персоналом

- 1.1. Управление персоналом в современных условиях
- 1.2. Основные подходы к управлению персоналом
- 1.3. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом
- 1.4. Кадровая политика организации
 - 1.4.1. Типы кадровой политики
 - 1.4.2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации
- 1.5. Система управления персоналом организации
 - 1.5.1. Объекты и субъекты управления персоналом
 - 1.5.2. Задачи и функции службы управления персоналом
 - 1.5.3. Структура службы управления персоналом

Практикум

Глава 2. Кадровый потенциал предприятия

- 2.1. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале
- 2.2. Привлечение кандидатов в организацию
 - 2.2.1. Процедура отбора персонала на работу
 - 2.2.2. Оценка кандидатов при приеме на работу
- 2.3. Адаптация персонала
 - 2.3.1. Сущность и виды трудовой адаптации персонала в организации
 - 2.3.2. Управление адаптацией персонала и оценка ее эффективности
- 2.4. Методы сокращения персонала

Практикум

Глава 3. Управление трудовыми отношениями

- 3.1. Договорная основа трудовых отношений
- 3.2. Должностная инструкция
- 3.3. Принципы социального партнерства
- 3.4. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов

Практикум

Глава 4. Основы кадрового делопроизводства

- 4.1. Правила внутреннего трудового распорядка положения о персонале
- 4.2. Положение о подразделении
- 4.3. Структура и штатная численность персонала
- 4.4. Штатное расписание
- 4.5. Личное дело сотрудника
- 4.6. Личная карточка
- 4.7. Трудовая книжка
- 4.8. Договор об индивидуальной или коллективной материальной ответственности персонала

Практикум

Глава 5. Технология управления и развития персонала

- 5.1. Методы управления персоналом
- 5.2. Методы поддержания работоспособности персонала
 - 5.2.1. Организация труда как условие повышения его эффективности
 - 5.2.2. Социальная политика в организации
 - 5.2.3. Организационная культура фирмы
- 5.3. Развитие трудового потенциала
- 5.4. Оценка результатов труда и деловых качеств работника
 - 5.4.1. Аттестация персонала
- 5.5. Трудовая карьера. Формирование кадрового резерва
- 5.6. Конфликты в организации. Управление конфликтами

Практикум

Глава 6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

- 6.1. Сущность и понятие мотивации труда
- 6.2. Теоретические основы мотивации труда
 - 6.2.1. Содержательные теории мотивации
 - 6.2.2. Процессуальные теории мотивации
- 6.3. Разработка программ стимулирования труда

Практикум

Глава 7. Эффективность управления персоналом в организации

- 7.1. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом
 - 7.2. Эффект от управления персоналом
 - 7.3. Зарубежные методики определения экономической эффективности управления персоналом
- Практикум

Глава 8. Управление персоналом в кризисных условиях

- 8.1. Кризисы, их сущность и причины
 - 8.1.1. Экономические кризисы
 - 8.1.2. Кризисы в развитии организации
- 8.2. Сущность антикризисного управления организацией
- 8.3. Антикризисное управление персоналом
 - 8.3.1. Антикризисная кадровая политика
 - 8.3.2. Как мотивировать персонал в условиях кризиса
- 8.4. Управление сопротивлением переменам
 - 8.4.1. Сущность управления сопротивлением переменам
 - 8.4.2. Сопротивление переменам как ограничение деятельности организации
 - 8.4.3. Процесс управления сопротивлением переменам
- 8.5. Оценка эффективности управления персоналом в кризисных условиях

Практикум

Заключение

Ключи к контрольным тестам

Методические рекомендации по выполнению курсового проекта

Темы курсовых (дипломных) работ

Список вопросов к экзамену

Список литературы

Словарь терминов

THE BOOK IS MADE BY

AXI-ROSE

AXI-ROSE@YA.RU