М.В. Чистяков

Социально-экономические основы управления персоналом

Учебное пособие

ТВЕРЬ 2020

УДК
ББК

Рецензент:
А.А. Артемьев – доктор экономических наук, профессор

Чистяков М.В. Социально-экономические основы управления персоналом

В учебном пособии описываются основные социально-экономические аспекты управления персоналом современных организаций, рассматриваются закономерности и принципы управления персоналом, методические основы формирования системы управления персоналом, кадровая политика и стратегия управления персоналом, ключевые аспекты планирования численности и состава работников предприятия, способы формирования, использования и развития его кадрового состава.

Пособие может быть использовано для самоподготовки в рамках ряда курсов учебного плана, а также при подготовке к сдаче Федерального Интернет-экзамена для выпускников бакалавриата (ФИЭБ), подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 (080400) «Управление персоналом».

Рекомендуется для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.02 «Менеджмент».

Оглавление

Введение 5
Глава 1. Основные понятия теории управления персоналом 8
1.1. Сущность и основное содержание теорий управления персоналом 8
1.2. Взаимосвязь управления персоналом и управления человеческими ресурсами 10
1.3. Ключевые термины теории управления персоналом 18
1.4. Изменение взглядов на управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами 21
1.5. Персонал как объект управления. Характеристики и признаки персонала организации 27
Глава 2. Человек в современных производственных системах 34
2.1. Модель человека в социально-экономических системах 34
2.2. Основные виды деятельности по управлению персоналом в социально-экономических системах 39
2.3. Инновационное управление персоналом 42
Глава 3. Философия и концепция управления персоналом. Эволюция кадрового менеджмента 59
3.1. Сущность концепции управления персоналом 59
3.2. Философия управления персоналом и ее структура 66
3.3. Становление и развитие теории и практики управления персоналом 75
3.4. Влияние развития теории менеджмента на науку управления персоналом 82
3.5. Современная стадия эволюции науки об управлении персоналом 99
Глава 4. Система управления персоналом организации 105
4.1. Основные закономерности и принципы управления персоналом 105
4.2. Методы построения системы управления персоналом 111
4.3. Организационное проектирование системы управления персоналом предприятия 115
4.4. Цели и функции системы управления персоналом 121
4.5. Организационная структура системы управления персоналом 130
Глава 5. Кадровая политика организации 141
5.1. Сущность, принципы, этапы формирования государственной кадровой политики 141
5.3. Общая характеристика государственной системы управления трудовыми ресурсами 167
5.4. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции 171
5.5. Международная организация труда 181
5.6. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды 184
Глава 6. Стратегия управления персоналом организации 197
6.1. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом . 197
6.2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации 199
6.3. Маркетинг персонала организации 210
6.4. Сущность и особенности рынка труда 223

6.5. Рынок труда: структура, спрос и предложение 228
6.6. Особенности внутреннего рынка труда 235
6.7. Внутрифирменный рынок труда 241
Глава 7. Кадровое планирование 248
7.1. Понятие и содержание кадрового планирования 248
7.2. Взаимосвязь кадровой стратегии и планирования потребности в персонале 254
7.3. Планирование численности работников организации 269
7.4. Документационное и нормативно-методическое обеспечение службы по управлению персоналом: квалификационные справочники, профессиональные стандарты 280
Глава 8. Формирование кадрового состава организации 290
8.1. Трудовая миграция человеческих ресурсов 290
8.2. Подбор, отбор и найм персонала 303
8.3. Адаптация персонала 321
8.4. Высвобождение персонала 328
Глава 9. Использование человеческих ресурсов 333
9.1. Организационное поведение в управлении персоналом 333
9.2. Управление конфликтами в организации 340
9.3. Оценка деятельности персонала 359
9.4. Аттестация работников 369
9.5. Вознаграждение персонала 378
9.6. Формы и системы заработной платы в России 385
9.7. Затраты на персонал 398
Глава 10. Развитие персонала 404
10.1. Профессиональная ориентация работников 404
10.2. Профессиональное обучение работников 411
10.3. Планирование карьеры работников 428
10.4. Регулирование социально-трудовых отношений 444
Глава 11. Эффективность системы управления персоналом 483
11.1. Общие подходы к оценке эффективности управления персоналом 483
11.2. Методы оценки эффективности управления персоналом 484
11.3. Сущность, факторы и условия роста производительности труда 487
11.4. Анализ производительности труда 492
11.5. Контроллинг персонала 501
11.6. Кадровый аудит 507

Введение

Управление персоналом остается важной зоной внимания современного менеджмента, поскольку заключает в себе основные источники роста эффективности производства и деятельности современных предприятий и организаций, обеспечивает рациональное использование всех имеющихся ресурсов. Персонал становится ключевым фактором, обеспечивающим конкурентоспособность и выживание предприятий в современных кризисных условиях. Этим объясняется необходимость грамотной, научно-обоснованной и методически выверенной работы с сотрудниками организаций.

В одиннадцати главах настоящего учебного пособия описаны наиболее важные теоретические и методические аспекты управления персоналом современных предприятий.

В первой главе приводятся основные понятия теории управления персоналом, рассматривается сущность и содержание основных теорий управления персоналом, сопоставляются предметные области управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Здесь же раскрываются основные понятия, используемые в теории и практике управления персоналом, описывается историческое изменение в подходах к управлению персоналом.

Во второй главе раскрывается место человека в современных производственных системах, описываются особенности его поведения и виды деятельности по управлению персоналом. Отдельное внимание уделяется инновационным подходам к управлению персоналом, рассматриваемым в качестве основных движителей современного экономического развития.

В третьей главе рассматривается философия и концепция управления персоналом, эволюция теории и практики управления персоналом, описано влияние развития теории менеджмента на науку управления персоналом.

В четвертой описываются основные методические подходы к построению системы управления персоналом организации. Здесь разъясняются основные виды деятельности по управлению персоналом, закономерности и принципы управления персоналом. Особое внимание отводится построению системы управления персоналом организации. Для этого подробно рассматриваются цели, функции, методы построения системы управления персоналом. Описывается порядок организационного проектирования системы управления персоналом предприятия и приводятся типовые подходы к построению организационной структуры системы управления персоналом.

В пятой главе рассматриваются такие основные направления государственной кадровой политики, как демографическая политика, политика в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов, политика на рынке труда и в области занятости населения, миграционная политика, политика в социально-трудовой сфере. Далее дается обзор государственной системы управления трудовыми ресурсами РФ, цели, функции Федеральной службы по труду и занятости РФ. Здесь описываются особенности и направления деятельности Международной организации труда. После описания роли основных государственных и международных органов

управления трудовыми ресурсами излагается понятие, структура, виды кадровой политики организации, ее значение в деятельности организации.

В шестой главе рассматриваются такие стратегические аспекты управления персоналом как взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом, взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации. Отдельное внимание уделяется маркетингу персонала: излагается сущность, виды и модели маркетинга персонала, порядок формирования персонал-имиджа организации. В этой же главе описывается сущность, структура и особенности функционирования рынка труда, более подробно изучены особенности внутреннего рынка труда, а также элементы и механизм внутрифирменного рынка труда.

В седьмой главе рассматривается понятие и содержание кадрового планирования, влияние кадровой стратегии на планирование потребности в персонале. Здесь же изложены основные методы планирования численности различных категорий работников организации. Кроме этого в главе описано документационное и нормативно-методическое обеспечение службы управления персоналом и прежде всего использующиеся сейчас квалификационные справочники. Особое внимание уделено описанию структуре, порядку разработки и применению профессиональных стандартов.

Восьмая глава раскрывает основные направления и способы формирования кадрового состава организации, начиная с изучения миграционных процессов, процедур подбора и отбора кандидатов на вакантные должности, адаптации новичков и заканчивая высвобождением персонала.

Проблемам эффективного использования сформированного кадрового состава организации посвящена девятая глава пособия. Здесь описываются особенности поведения персонала в организации, приводятся общие подходы к управлению различными конфликтами. Более пристальное внимание уделяется деловой оценке персонала как одной из основных персонал-технологий и основным аспектам организации оплаты труда. Кроме того, рассматривается состав затрат на персонал с точки зрения предприятия в целом и подходы к оценке эффективности этих затрат.

В десятой главе приводится обзор основных направлений и методов развития персонала, начиная с профориентации и заканчивая развитием деловой карьеры. Описываются особенности регулирования социально-трудовых отношений, что становится важным с повышением квалификации, продвижением работников в организации.

Наконец одиннадцатая глава ориентирована на то чтобы дать студенту представления о современных подходах к оценке эффективности деятельности персонала на различных уровнях организации, оценке и повышению эффективности системы управления персоналом в целом, где сегодня значительную роль играет контроллинг и аудит персонала.

При подготовке учебного пособия были использованы труды ведущих российских и зарубежных ученых в области управления персоналом: В.Р. Веснина, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, Д.М. Иванцевича, А.Я Кибанова, И.А.

Максимцева, В.М. Масловой, О.Н. Мельникова, И.А. Никитиной, Ю.Г. Одегова и др.

Глава 1. Основные понятия теории управления персоналом

1.1. Сущность и основное содержание теорий управления персоналом[1]

Управление персоналом как самостоятельное направление науки и практики появилось на заре промышленной революции во второй половине XIX в. и получило расцвет в течение XX в. Управление персоналом тогда понимали, как стратегический подход к комплектованию штата и учету работников. На начальном этапе управление персоналом появилось на предприятиях массового производства и оказывало поддержку реализации функции контроля, затем в некоторых странах оно стало претендовать на более значимую роль в процессе принятия стратегических решений. В настоящее время в ряде стран сотрудники, работающие с персоналом, адаптируют свою деятельность к стратегиям, появляющимся в результате современного переосмысления организационных целей и сути стратегий.

В этот же период (вторая половина XIX в.) началось формирование науки об управления персоналом вместе с формированием теории управления как науки. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, экономики, статистики, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические, теории человеческих отношений и человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий являются Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, АК. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 1.1. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории *человеческих* отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов берут свое начало в 1980-х гг. и являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными.

[1] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 6-8.

Таблица 1.1 Теории управления о роли человека в организации[2]

Теории, период, представители	Постулаты теории	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории. 1880-1930 гг. Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля немного.	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут выдержать свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии вы полнить фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений. С начала 1930-х гг. Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликард, Р. Блейк и др.	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы	Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый подчиненный чувствовал себя полезным и нужным. Он должен их информировать, а также учитывать их предложения направленные на улучшение деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяют руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать руководителю, т.е. подчиненные будут охотнее общаться с ним

[2] Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. проф. АЯ. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 459-460.

Теории человеческих ресурсов. с начала 1980-х гг. А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.	Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, творчеству, личному само контролю, даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом место в соответствии с иерархией	Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен создать в коллективе такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности: Руководитель содействует участию каждого в решении важных проблем, в расширении самостоятельности и самоконтроля у своих под чиненных	Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчиненных повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные возможности

1.2. Взаимосвязь управления персоналом и управления человеческими ресурсами [3]

Термины «управление персоналом и «управление человеческими ресурсами» часто применяются как взаимозаменяемые. Однако сторонники такого утверждения считают, что в разных контекстах они могут отличаться в тонкостях, либо под этими терминами рассматриваются разные этапы развития подхода к управлению человеком в организации[4].

Имеются мнения, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами – это различные модели управления персоналом.

Научный редактор энциклопедии «Управление человеческими ресурсами» В.А. Спивак[5] пишет: «Более адекватным представляется проведение «водораздела» между этими дисциплинами по признаку уровня: управление персоналом внутри фирмы, управление человеческими ресурсами на уровнях «выше фирмы» (местный, региональный, национальный, международный). Кстати, и понятие «ресурсы» более адекватно случаю, когда не имеется в виду конкретный человек».

---

[3] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 16-27.

[4] Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. ч. 1. Теория: Учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009.

[5] Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 352-353.

Другие авторы утверждают, что речь идет о двух концепциях управления персоналом: концепция собственно управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами.

Согласно первой концепции управление персоналом развивалось в условиях массового производства и в рамках стратегии сбыта товаров на массовом рынке, что и определяло стратегию кадровой политики.

Вторая концепция (появившаяся гораздо позже) сформировалась в условиях гибкого производства для рынка, ориентированного на клиента. Это потребовало изменения акцентов в управлении персоналом и обращения внимания на ресурсную сторону персонала. Пересмотр организациями своих производственных стратегий в свою очередь привел к пересмотру стратегий кадровой политики.

В российской практике сейчас можно встретить оба термина, однако более распространен термин «управление персоналом». При употреблении этих терминов чаще всего считают их взаимозаменяемыми, и это не случайно. Управление персоналом как отрасль науки управления и как наименование функции работы с сотрудниками предприятий, а также как дисциплина в образовательной сфере появилось в России в самом конце 1980-х – начале 1990-х гг.

Тогда в передовых организациях отдельных развитых стран мира уже частично реализовывался подход, который сейчас принято называть «управление человеческими ресурсами». Вплоть до конца 1970-х – начала 1980-х гг. существовало только понятие «управление персоналом», а затем с появлением глобальной конкуренции и мировой рабочей силы под влиянием публиковавшихся в зарубежных журналах научных статей и книг управление персоналом переименовали в «управление персоналом и человеческими ресурсами. В этом названии подчеркивалась ресурсная сторона процессов управления персоналом. Это словосочетание наиболее точно определяло сущность процессов управления персоналом и его ресурсами и соответствовало реальным изменениям акцентов в управлении персоналом организаций. В таком контексте выражение «человеческими ресурсами» воспринимается не как управление человеком, который приравнивается к ресурсу, а как управление ресурсами, носителем и обладателем которых он является (например, интеллектуальный капитал).

Сегодня область интересов управления человеческими ресурсами все больше перемещается с национальных проблем на многонациональные и более глобальные. Вместе с этим традиционное управление персоналом в национальных организациях остается базовым в работе с людьми и остается опорой развития упомянутых процессов, без которых невозможно решение глобальных проблем. В свою очередь глобализация экономик стран мира способствует развитию традиционных процессов управления персоналом, и система функций управления персоналом организаций формируется с учетом этих процессов.

На уровне организации управление персоналом ранее в основном сосредоточивалось на оперативных вопросах персонала, теперь стало

включать больше стратегических вопросов, относящимся к производственным интересам самой организации

Поэтому, проводя исследования в области управления персоналом и формируя службы персонала в организациях, используя зарубежный опыт, российские ученые, профессорско-преподавательский состав образовательных учреждений и практики организаций реального сектора экономики закладывали в содержание термина «управление персоналом» все аспекты, которые, например, Дж. Стори[6] рассматривал как специфику управления человеческими ресурсами.

Дж. Стори приводит 27 различий между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Он показывает, как меняются функции специалистов по управлению персоналом по мере привлечения их к решению глобальных внешних и стратегических вопросов. Стори считает, что в целом область интересов управления человеческими ресурсами переместилась с национальных проблем на многонациональные и более глобальные, такие как вопросы экологии, охраны здоровья населения, стратегические вопросы, относящиеся к интересам бизнеса самой организации, проблемы деятельности ключевых поставщиков и потребителей с точки зрения решения кадровых проблем. По мере подключения кадровых служб к решению глобальным внешних (в том числе международных) и стратегических вопросов их цели и функции меняются.

Если управление персоналом решает вопросы привлечения, сохранения и мотивации работников, то задачи управления человеческими ресурсами направлены на достижение итоговых показателей: конкурентоспособность, рентабельность, выживание, гибкость рабочей силы. Хотя задачи привлечения, сохранения, мотивации персонала остаются по-прежнему важными, они выступают средством достижения и совершенствования итоговых показателей. Специалисты по управлению персоналом превратились из специалистов узкого профиля в специалистов по управлению человеческими ресурсами широкого профиля. Отделы и специалисты перешли от ориентации на конфликт к ориентации на гармонию, равенство в условиях управления человеческими ресурсами.

Управление персоналом учитывает способности, возможности, особенности черт характера и уделяет внимание отдельной личности, а управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на командах[7].

Проведенный А.Я. Кибановым обзор отечественной и зарубежной специальной литературы показал, что сложилось множество трактовок, характеризующих отличие управления персоналом от управления человеческими ресурсами. Наиболее распространенную из них можно сформулировать так: понятие «управление человеческими ресурсами»

---

[6] Storey J. New Perspectives оп Human Resource Management. L.: Routledge. 1991; Storey J. Developments in the Management of Нитап Resources. L.: Blackwell, 1992.

[7] Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 166-167.

возникло вместе со становлением стратегического подхода к управлению организацией, а поэтому имеет стратегический уклон, предполагает более активную кадровую политику в отличие от более пассивной традиционной.

Поэтому сторонникам такого подхода разница между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами видится в следующих аспектах.

1. Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации.

Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации. Само утверждение, что персонал (человек) – это ресурс, некорректно. Ресурс является средством. Но человек – это не средство. Человек создает средства или использует готовые средства в своей деятельности для удовлетворения потребностей общества и своих потребностей. Он создает, добывает или использует готовые ресурсы или средства в своей созидательной деятельности. Он создает не только материальные, но и интеллектуальные ресурсы (нематериальные активы, например, интеллектуальный капитал организации) для достижения конечной цели удовлетворения потребностей общества и человека, развития общества и человека. Человек – это цель. Все, что создается обществом, человеком, создается для человека, для блага человека. Определение сущности управления персоналом базируется на признании того, что именно человек, персонал организаций является источником интеллектуальных ресурсов, творцом ценностей. Интеллектуальные ресурсы – это плод деятельности интеллекта человека.

2. Управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом – тактический.

Элементы стратегического подхода к комплектованию штата сотрудников появились в сфере управления персоналом в конце XIX – начале XX в., но в основном на предприятиях массового производства. Затем, начиная с 1970-х гг. в некоторых странах управление персоналом стало претендовать на более значимую роль в процессе принятия стратегических решений. В настоящее время начиная с 1990-х гг. работники служб персонала вместе с руководителями организаций, переосмыслив современные цели организации и сущность ее стратегии, разрабатывают стратегию кадровой политики, являющуюся основой стратегии организации, одновременно решая тактические вопросы управления персоналом.

3. В управлении человеческими ресурсами в отличие от управления персоналом значительная часть функций службы персонала переложена на линейных менеджеров.

Например, Дж.Ф. Томасон[8] выделяет четыре модели организации управления персоналом: интегрированная модель, модель с делегированными функциями, модель получения консультаций и поддержки и модель внешней

[8] Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 352-353.

рекомендации. Первая и четвертая модели предполагают, что со временем потребность в специалистах служб персонала будет снижаться, их статус будет падать, а важнейшие вопросы управления персоналом будут все больше решаться линейными руководителями. В практике работы кадровых служб можно заметить, что в небольших организациях всегда практически все кадровые вопросы решались и решаются линейными руководителями. Однако на больших и средних предприятиях не обходятся без специалистов служб персонала, одновременно все чаще в настоящее время ключевые кадровые проблемы решаются руководителями среднего и даже высшего уровня. Вторая и третья модели не предусматривают существенных изменений в роли служб персонала при решении кадровых вопросов в организации.

Дж. Ф. Томасон отмечает, что различные организации, предпочитая какую-то из четырех моделей, могут одновременно использовать сочетание нескольких моделей. В настоящее время службы управления персоналом передают по мере необходимости часть своих функций линейным менеджерам, повышая уровень оперативности принятия кадровых решений, что способствует росту их авторитета. Поэтому перемещение функций управления персоналом по уровням управления организации происходило и происходит независимо от того, как называется процесс работы с персоналом: управление человеческими ресурсами или управление персоналом.

4. Управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами – индивидуалистский.

Стори стоит на противоположной позиции и считает, что при управлении персоналом в центре внимания находится отдельная личность, а при управлении человеческими ресурсами – команда[9]. Одновременно научный редактор этой энциклопедии имеет совершенно противоположное мнение. На самом деле на определенном этапе своего развития, начиная с 1950-х гг., управление персоналом стало уделять внимание коллективным формам организации труда, командам. Одновременно управление персоналом рассматривало персонал как единый коллектив и работало с этим коллективом. Эффект в работе с людьми всегда достигается в сочетании коллективной и индивидуальной работы.

5. Управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках, управление человеческими ресурсами – на управленцах.

Действительно, возникнув в XIX в. на предприятиях с массовым производством, управление персоналом в условиях с относительно невысоким уровнем механизации и автоматизации производства и большой численностью рабочих кадров, имеющих низкий уровень квалификации, было вынуждено сосредоточить усилия своей деятельности на решении проблем производственного персонала. Системы управления организацией тогда только формировались, шел процесс специализации и концентрации управленческих функций с целью эффективной организации оперативного

[9] Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 166-167.

обеспечения, планирования и управления процессом производства и производственным персоналом.

По мере развития производства развивались и усложнялись системы управления организацией, рос уровень квалификации не только рабочих кадров, но и управленцев. В системах управления сформировались подсистемы общего и линейного руководства, функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления[10]. Создавались управленческие подразделения – носители функций этих подсистем. Наряду с организацией взаимодействия между собой этих подразделений по горизонтали появилась необходимость организации их взаимодействия и по вертикали, так как функции отдельных функциональных подсистем охватывали несколько уровней управления. Кроме того, система управления организацией имеет достаточно разветвленные и сложные внешние связи, включая связи с зарубежными поставщиками и потребителями. В этих условиях службы управления персоналом совместно с линейными руководителями стали уделять больше внимания управленческому персоналу не потому, что эти службы отдельные предприятия стали называть службами управления человеческими ресурсами, а потому, что в этом появилась насущная потребность. Но наряду с этим совсем не ослабло внимание к управлению рядовыми рабочими кадрами.

6. Задача управления персоналом – экономия на работниках, задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников.

Сторонники такого утверждения заявляют, что если раньше задачей менеджера по управлению персоналом было сэкономить на рабочей силе, то теперь компании, внедряющие эффективное управление человеческими ресурсами, стараются максимально инвестировать в человеческие ресурсы, развивать, мотивировать и, как следствие, достигать максимальной эффективности использования человеческих ресурсов. Под словом «раньше» они имеют в виду тот период, когда все службы, работающие с персоналом, назывались: отдел персонала, служба персонала или служба управления персоналом (даже сейчас довольно редко встречаются кадровые службы с названием «Управление человеческими ресурсами»). Главной целью службы управления персоналом организации всегда считалось обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие[11]. Предприятия всегда заботливо относились к вопросам обучения и развития своего персонала и имели специальные подразделения для этой цели, деятельность которых достаточно финансировалась, а сокращением штатов и расходов на обучение в кризисные периоды не менее активно занимаются в настоящее время и организации, которые имеют подразделения под названием

[10] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 49-50.

[11] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 70.

«Управление человеческими ресурсами».

7. Управление персоналом концентрируется в службе управления персоналом, который возглавляет линейный менеджер. Управление человеческим ресурсами курируется высшим руководителем, входящим в правление компании и имеющим большое влияние и возможность определения стратегических перспектив.

Распространено мнение, что в рамках традиционной структуры функции управления персоналом замыкаются в службе управления персоналом, а в условиях роста конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общеорганизационной плохо влияет на успешность деятельности организации в целом.

Согласно этому мнению при новом подходе в некоторых компаниях даже подразделения по персоналу не существует, а есть лишь один или два специалиста, которые подчиняются непосредственно генеральному директору. В рамках современной структуры и подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами руководитель, отвечающий за управление человеческими ресурсами, имеет большое влияние и входит в правление компании, курирует непосредственно свое подразделение и функции линейных менеджеров, связанных с управлением человеческими ресурсами. А.Я. Кибанов обоснованно возражает тем, что в службах управления персоналом средних и особенно крупных российских организаций уже несколько десятилетий существуют должности заместителя директора по кадрам и заместителя директора по социально-бытовым (общим) вопросам. В последние годы их стали называть «заместитель директора по персоналу» или «директор по персоналу». Эти руководители входят в высшие органы управления организацией. Часто они одновременно и руководители подразделений, выполняющих функции по управлению персоналом, что открывает большие возможности для участия службы управления персоналом в решении стратегических вопросов развития организации и разработки стратегии кадровой политики компании.

8. Управление человеческими ресурсами предполагает взаимную ответственность сотрудников друг перед другом и перед компанией, открытое обсуждение проблем, инициативу на всех организационных уровнях.

Приверженцы переименования служб управления персоналом в подразделения управления человеческими ресурсами повторяют принципы управления, сложившиеся в организациях много десятилетий назад и сейчас с формированием в компаниях организационных культур получившие дальнейшее развитие. Открытость, ответственность, инициатива на всех уровнях управления организацией всегда развивались в зависимости не только от уровня организационной культуры, но и от эффективности существующей системы мотивации и стимулирования. На развитие этих принципов в свою очередь решающее влияние оказывает другой важнейший принцип – принцип первого лица, который действует в организациях с самого начала промышленной революции. Поэтому трудно обосновать утверждение, что эти

принципы появились только с появлением подхода в управлении персоналом – управления человеческими ресурсами.

9. Управление человеческими ресурсами часто критикуется за чересчур идеалистический подход.

Изменение отношения к персоналу современных высокотехнологичных компаний мирового уровня зависит не от того, каково название службы, а от множества внутренних и внешних факторов.

Если управление человеческими ресурсами концентрирует внимание на ресурсной стороне вопроса, то это предполагает односторонний (не системный) подход к работе с людьми. В большей мере сторонников такого подхода интересует персонал как ресурс, а значит, в меньшей мере – как индивид, обладающий конкретными способностями, профессиональными, деловыми и личностными качествами, знаниями, умениями, способами общения, обще культурными и профессиональными компетенциями.

Данный подход все равно базируется на ценностях, накопленных мировой историей управления персоналом организациями. Поэтому «управление человеческими ресурсами» развивает управление персоналом как науку и практику, так и образовательную сферу в этой области, дополняет их и может считаться частью целого – «управления персоналом».

10. Структура существующей модели управления персоналом достаточно фрагментирована в отличие от модели системы управления человеческими ресурсами, которая сориентирована на развитие человеческого капитала.

Сторонники такого утверждения пишут, что миссия этой новой системы – реализовать параллельно с приоритетными стратегическими целями организации следующие основные цели кадровой политики:

1) в отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с потребностей персонала на потребности организации в рабочей силе и приоритеты управления персоналом определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и будущих рабочих мест, а не существующего кадрового потенциала организации;

2) появление стратегического измерения в управлении человеческими ресурсами делает кадровую политику активной, вместо пассивной или реактивной политики, которые являются характерными для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию активной кадровой политики возлагается и на линейных руководителей, а это значит, что кадровая работа всех звеньев интегрируется в систему управления персоналом, которая и является способной эффективно реализовать такую политику.

Утверждение, что структура существующей модели управления персоналом фрагментирована, по мнению А.Я. Кибанова необоснованно, поскольку система управления персоналом современной организации включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Кроме того, подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры. Формируются также и функциональные подсистемы: планирование и маркетинг персонала; управление наймом и учет персонала; управление трудовыми отношениями; управление условиями труда; управление развитием персонала; управление мотивацией и стимулированием труда персонала; управление социальным развитием; развитие оргструктуры управления; правовое обеспечение системы управления персоналом; информационное обеспечение системы управления персоналом. Каждая из этих подсистем выполняет набор конкретных функций.

Функциональные подсистемы вместе с линейными руководителями выполняют систематизированный комплекс функций (а не фрагментарный): от разработки философии, концепции, стратегии управления персоналом, кадровой политики до управления интеллектуальными ресурсами организации[12].

Традиционная модель управления персоналом в настоящее время позволяет успешно проводить активную кадровую политику, так как делает это совместно с высшим руководством компании, в которое входит представитель службы управления персоналом.

1.3. Ключевые термины теории управления персоналом

В теории управления персоналом используется ряд терминов, без которых невозможно успешное овладение теорией и практикой управления персоналом организации.

Ряд ключевых понятий раскрыты в работе Б.М. Генкина[13].

Потребность человека – ощущение недостатка в чем-либо или стремление к чему-либо. Понятие потребности является исходным для всех общественных наук. Одним из оснований для такой позиции может служить следующее утверждение: «Все, что сделано и придумано людьми, связано с удовлетворением потребностей». Этими словами начинается статья А. Эйнштейна «Наука и религия», опубликованная в 1930 г.[14]

Существуют различные определения понятия «потребность». В них основным, как правило, является признак недостатка чего-либо, т. е. понятие потребности определяется обычно через понятие нужды. Видимо понятие потребности должно включать также стремление к чему-либо, например, к славе, власти, творческой деятельности, духовному совершенству. Таким

[12] Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. с. 401-403

[13] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с. С. 15-20.

[14] Эйнштейн А. Наука и религия // Виккерт Й. Альберт Эйнштейн сам о себе. Екатеринбург, 1999.

образом, приведенное определение можно считать более общим по сравнению с существующими.

Аристотель делил потребности на телесные и духовные. После него были предложены десятки классификаций потребностей.

Благо – то, что может удовлетворить потребности человека. Многообразие благ может классифицироваться по различным признакам. По происхождению (источнику) блага делятся на природные и произведенные (созданные человеком). По назначению целесообразно выделить пять видов благ: материальные, социальные, интеллектуальные, духовные, эстетические.

Материальные блага (пища, одежда, жилище, развлечения и т. п.) обеспечивают удовлетворение физиологических потребностей человека. Интеллектуальные блага (знания, умения, навыки) направлены на развитие человека, приспособление его к изменениям окружающей среды, на рост уровня жизни.

Социальные блага (уважение окружающих, доверие, дружба, любовь, слава, власть и т. п.) создают условия для совместной деятельности людей.

Духовные блага (традиции, обычаи, ритуалы, религиозные и философские системы) являются основой психического (душевного) здоровья людей и взаимоотношений между ними.

Эстетические блага могут быть как природными (красота ландшафта), так и созданными человеком. Много веков основным «производителем» эстетических благ было искусство, которое в последние десятилетия становится все более развлекательным.

Таким образом, деление благ на материальные, социальные, интеллектуальные, духовные и эстетические достаточно условно. Можно определенно говорить лишь о преобладании того или иного блага при удовлетворении потребностей человека.

Ресурсы – то, из чего или благодаря чему производятся блага. Ресурсы могут быть природными, человеческими и произведенными человеком.

Природные ресурсы важны прежде всего, как основное условие существования человека. К характеристикам природных ресурсов, в частности, относятся физико-химические параметры воздуха, воды и земли, толщина озонового слоя, прозрачность атмосферы, уровень радиации, эстетика ландшафта, площадь Земли, приходящаяся на одного жителя, запасы полезных ископаемых.

Хотя человек является частью природы, целесообразно выделить людей как особый вид ресурсов. Только человек способен преобразовывать природные ресурсы в блага, а также в такие виды ресурсов, которых нет в природе. Значимость ресурсов определяется по отношению к конкретным характеристикам природы, человека, изделия, вещества. Примерами этому могут быть плодородие земли, творческие способности человека, мощность двигателя и т.д.

Эффективность – соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством и качеством произведенных благ. Следует иметь ввиду, что

термин «соотношение» в определении эффективности трактуется весьма широко и не сводится только лишь к операции деления.

Норма – правило или величина, служащие для регулирования взаимоотношений между людьми и установления количества ресурсов.

Нормы могут быть двух видов: нормы-правила и нормы-величины. Норма-правило – это утверждение, определяющее требования, которые должны соблюдаться в отношениях между людьми и организациями. Одной из форм выражения норм-правил являются законы, устанавливаемые государством.

Норма-величина – это число, определяющее затраты ресурса на единицу продукции, или допустимый уровень воздействия на природу и человека.

Качество жизни – степень удовлетворения потребностей человека, определяемая по отношению к соответствующим нормам, обычаям и традициям, а также по отношению к уровню личных притязаний.

Социально-экономическая система – множество межличностных и межгрупповых отношений, обусловленных процессами производства, распределения и обмена благ и ресурсов.

Примеры социально-экономических систем: автомобильный завод, банк, киностудия, театр, государство, монастырь. Эти примеры показывают, что одну и ту же структуру можно рассматривать как различные системы. В аспекте технологии автомобильный завод – это техническая система, а для эколога – это один из источников загрязнения природы; тот же завод можно рассматривать как социально-экономическую, эстетическую и тому подобные системы. Другой пример – монастырь. Это прежде всего система, создающая духовные блага. Но с позиции обмена этих благ на материальные ресурсы верующих монастырь можно рассматривать как социально-экономическую систему.

Социально-экономические системы могут быть двух видов: рынки и организации.

Рынок – это система добровольного обмена благ, ресурсов и прав пользования ими при отсутствии отношений иерархии или иных отношений административной координации. А. Смит писал о согласовании действий людей «невидимой рукой» рынка, который можно назвать управляющей средой.

Организация – система из двух и более человек, деятельность которых координируется в соответствии с целями данной системы или системы, частью которой является данная система.

Примеры организаций: государство, предприятия, домашние хозяйства, профсоюзы, политические партии.

В отличие от рынка, организация управляется «видимой рукой». Как правило, это отношения иерархии, типичные для государства и большинства предприятий. Но возможно и неиерархическое управление.

Собственность – блага и ресурсы, принадлежащие человеку или организации на основе системы прав владения, пользования, наследования и др., установленной законами.

Понятие «*труд*» имеет два существенно различных значения: труд как процесс (вид деятельности человека) и труд как вид экономических ресурсов.

Труд как процесс – вид деятельности человека по производству благ и ресурсов, необходимых для потребления в домашнем хозяйстве или для экономического обмена, или для того и другого.

Труд как вид экономических ресурсов характеризует возможности участия человека или группы людей в процессах производства благ и ресурсов. Эти возможности целесообразно определять, как трудовой потенциал.

Доход – мера возможностей приобретения благ в результате использования одного или нескольких ресурсов. Основными источниками дохода являются:

- природные ресурсы;
- трудовая деятельность;
- собственность;
- помощь человека и (или) организации (например, государства).

Капитал – ресурс в форме запаса, который является источником дохода человека или организации.

Капиталом могут быть земля (природный капитал), знания и умения (человеческий капитал), станки (технологический капитал), взаимоотношения людей (социальный капитал) и другие ресурсы.

1.4. Изменение взглядов на управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами[15]

Управление кадрами, персоналом, человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию. По классификации, предложенной Л. И. Евенко, произошла смена парадигм: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась следующим образом: использование внешних трудовых ресурсов в качестве кадров – управление персоналом – управление человеческими ресурсами – управление человеком. В менеджменте это в какой-то степени соответствует теориям Дугласа Мак-Грегора и Уильяма Оучи – X, Y и Z.

Экономическая парадигма. Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

Данная парадигма ориентируется на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

На Западе инженерно-экономическая парадигма воплотилась в

[15] По материалам: Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с., с 13-23.

тейлоризме и *фордизме.* В нашей стране родилось движение за научную организацию труда (НОТ), позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.

Организационная парадигма сформировалась в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью. В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование штабных подразделений. Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников и т. д., то есть до управления персоналом.

С переходом от административной разновидности организационной парадигмы к социальной концепция управления персоналом переросла в концепцию управления человеческими ресурсами. Правильнее было бы говорить об управлении ресурсами человека: не человек ресурс, а ресурс человека, в первую очередь интеллектуальный. Возникло представление о качестве трудовой жизни. На многих, а не на единичных, предприятиях появились социологи и психологи.

Основная задача – повысить качество персонала и человеческих ресурсов, если от них зависит успех в конкурентной борьбе, как это происходит в высокотехнологичных отраслях. Общая схема такова: затраты – качество человеческих ресурсов – конкурентные преимущества.

Гуманистическая парадигма. Человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может считаться ресурсом. Такая философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации-семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации. При этом, что внутренний рынок труда отсутствует.

Работа по управлению людьми в организации строится в зависимости от учитываемой парадигмы. *Управление в социальных и экономических системах* (социальное управление) – это управление организациями, важнейшими элементами которых являются организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

Работники организации, предприятия представляют собой кадры, или персонал. Понятие «кадры» далеко не однозначно. Во-первых, это люди, хотя в определенных случаях они могут быть заменены машинами и животными. Во-вторых, это не все люди, принимающие участие в деятельности организации, а только те, кто состоит в ее штате. В-третьих, люди, занятые оплачиваемым трудом.

Кадры – люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Питер Друкер обратил внимание на то, что большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые, работая на организацию, не являются работниками организации в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения – больницы или производственного предприятия) или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это «временно работающие» или «работники, занятые неполный рабочий день». Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях работают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются «подчиненными» или «неквалифицированными», даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но эти работники со своим огромным багажом знаний – никак не подчиненные, а скорее «помощники». Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

Различие понятий «кадры» и «персонал» становится актуальным и при появлении организаций, построенных по принципу аутсорсинга.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) – разновидность кооперирования, передача традиционных неосновных функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм; отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки или составления баланса, и при обретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Под аутсорсингом иногда понимают и лизинг персонала, и так называемый аутстаффинг. По своей правовой природе эти виды аутсорсинга очень схожи.

Лизинг подразумевает не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но и предварительный подбор этого персонала, его специальную подготовку, обучение и уже затем – «сдачу его в аренду» заказчику.

Аутстаффинг подразумевает предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с

персоналом заказчика аналогичной квалификации. Аутстаффинг – технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передачи им ряда функций управления. Аутстаффинг буквально означает выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (исполнителем). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то же время работу персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

В отличие от кадров персонал – это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления.

Таким образом, персонал – часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует изменения отношения к персоналу. Внутри организации человек не может быть ресурсом, но ресурс человека может дать организации дополнительные возможности сверх результатов, ожидаемых в соответствии с установленными должностными инструкциями и регламентами. Появляется дополнительная необходимость в управлении человеческими ресурсами в организации. Таким образом, в управлении персоналом делается акцент на управлении человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами – это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий.

А управление человеческими ресурсами – это одна из концепций расширения возможностей управления персоналом, не предполагающая знака равенства между ними.

Человеческие ресурсы – ресурсы человека, потенциальные возможности – физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, – позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Довольно часто к существенным различиям между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом относят следующие.

1. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

2. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных руководителей (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

3. Происходит переориентация системы управления персоналом на индивидуальную работу – с доминировавших коллективистских ценностей на системное соединение индивидуальных ценностей в организационной культуре.

4. Если традиционно руководитель стремился сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций.

5. Новая система управления персоналом предполагает адаптивную организационную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

По мнению В.Р. Веснина, рассмотрение персонала как человеческих ресурсов означает:

«Во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы. Во-вторых, осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьбу за их знания и навыки. В-третьих, отказ от представлений о персонале как о даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в *управление человеческими ресурсами* и служит границей между этими понятиями.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от контроля персонала к созданию возможностей его развития;
- от закрытого к открытому отбору специалистов.

Кроме того, управление персоналом стало заниматься анализом и регулированием групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управлением конфликтами, обеспечением требований психофизиологии, эргономики и пр.».

Понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» связаны еще и с таким понятием, как «человеческий капитал».

В общетеоретическом смысле капитал представляет все то, что

способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. В более узком смысле это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства (физический капитал). Принято различать основной капитал, представляющий часть капитальных средств, участвующую в производстве в течение многих циклов, и оборотный капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного цикла. Под денежным капиталом понимают денежные средства, с помощью которых при обретается физический капитал.

Идеи о человеческом капитале впервые были озвучены еще в XVII-XVIII вв., а основные положения его современной теории высказали Т. Шульц в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.) и Г. Беккер в книге «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» (1964 г.).

В основе концепции человеческого капитала лежит экономический подход к человеку как к индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение, исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Такой капитал увеличивает свою ценность по мере использования путем накопления значимой информации, и его доходность растет по мере накопления. Считается, что он подвержен моральному износу и имеет ограниченный срок существования.

Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций. То есть это прежде всего интеллектуальный капитал. Он индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида – заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно.

Человеческий капитал характеризуют: численность и структура работников, уровень образования (интеллектуальная составляющая), профессиональная подготовка, навыки, опыт, обладание экономически значимой информацией, духовное и телесное здоровье его носителей, обеспечивающие их нормальную трудоспособность, производственная и социальная активность, культурно-личностная ориентация, гражданская ответственность.

В.Р. Веснин выделяет две основные разновидности человеческого капитала:

- общий (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических или достаточно универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации;
- специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной организации (знание особенностей рабочего места, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

Традиционно речь идет о человеческом капитале организации, образующемся в результате применения человеческих ресурсов и получения

дохода на внешнем рынке. Развивая человеческие ресурсы, организация создает потенциальные возможности, которые могут быть использованы или могут оказаться невостребованными. Поэтому задача организации заключается в управлении человеческими ресурсами и превращении их в человеческий капитал.

Человеческий капитал как капитал человека – сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека. Инвестиции в человеческий капитал включают в себя в основном расходы на образование (общее и специальное, формальное и неформальное), здравоохранение (профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий) и формирование у работника необходимых ценностных и этических норм (например, лояльность своей компании). Поскольку эти расходы будут многократно компенсированы доходами, их следует признать производительными, а не потребительскими.

Человеческий капитал как капитал организации – рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительный доход организации.

Значение человеческого капитала весьма наглядно проявляется в ситуации подъема промышленного производства, когда все чаще требуются не просто хорошо образованные специалисты, а зрелые, психологически устойчивые работники, обладающие конкретными знаниями и опытом, использование которых приносит организации доход.

1.5. Персонал как объект управления. Характеристики и признаки персонала организации

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Главный критерий отнесения отдельного индивида к группе «персонал» состоит в его включенности как носителя рабочей силы в трудовые отношения в рамках конкретной организации.

Основные признаки персонала:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- направленность деятельности персонала на достижение целей организации.

Персонал представляет собой штатный состав работников организации, с которыми заключены трудовые договоры на выполнение трудовых функций.

Трудовой договор считается основанием возникновения трудовых отношений между работником и работодателем, т. е. появлением у них взаимных прав и обязанностей.

Согласно ст. 56 ТК РФ «Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.»

Трудовой договор оформляется в виде документа, закрепляющего юридическую связь работника и работодателя. Поэтому как любой документ, трудовой договор должен содержать определенные реквизиты, состоит из сведений о сторонах и условий, по которым стороны достигли соглашение. Данный документ должен быть письменным, подписанным в двух экземплярах, если не требуется большего количества.

Виды трудового договора по сроку действия:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен федеральными законами.

Виды трудового договора по характеру трудовых отношений:

- трудовой договор по основному месту работы;
- трудовой договор на работе по совместительству (гл. 44 ТК РФ);
- трудовой договор о временной работе сроком до двух месяцев (гл. 45 ТК РФ);
- трудовой договор о сезонной работе (гл. 46 ТК РФ);
- трудовой договор о работе у работодателя — физического лица (гл. 48 ТК РФ);
- трудовой договор о работе на дому (гл. 49 ТК РФ);
- контракт о государственной (муниципальной) службе.

Структура персонала организации представляет собой совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий (см. рис.1.1).

По характеру основных видов деятельности процессе производства персонал делится на две категории: производственный персонал и служащих.

В деятельности рабочих значительна доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги.

Рабочих принято различать на основных и вспомогательных.

Рисунок 1.1. Структура персонала по характеру основных видов деятельности процессе производства

Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Вспомогательные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест.

Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным трудом. Служащие организовывают деятельность персонала, управляют производством, выполняют административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, маркетинговые, кадровые и другие функции.

Служащие делятся на следующие подгруппы:

Руководители – персонал, который выполняет функции управления, обладает юридическим правом принятия решений и иметь в подчинении других работников. В свою очередь выделяют *линейных руководителей*, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления и *функциональных руководителей*, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты составляют наиболее многочисленную подгруппа служащих, имеют разный профиль деятельности и подразделяются на *специалистов-инженеров*, результат деятельности которых выражается в конструкторско-технологической или проектной документация в области техники и технологии производства; *функциональных специалистов* управления, результат деятельности которых выражается в управленческой информации; *технических исполнителей*, которые выполняют вспомогательные работы в управленческом процессе, связанных с созданием, тиражированием, передачей, преобразованием, хранением информации.

В зависимости от уровня компетентности и квалификации различают:

Старших специалистов – исполнителей определенной функции, и/или осуществляющих руководство группой рядовых исполнителей, не выделенных в самостоятельное структурное подразделение, при этом руководство заключается в координации и консультировании;

Ведущих специалистов – выполняющих те же обязанности, что и старшие специалисты, но осуществляющих еще и методическое руководство;

Главных специалистов – координирующих деятельность старших и ведущих специалистов.

Характеристику персонала организации можно дать через его статическую и аналитическую структуру.

Статическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей (руководители, рабочие, специалисты, служащие).

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную составляется на основе специальных расчетов и отражает состав персонала по более узким критериям. В общей структуре персонал рассматривается по таким признакам, как стаж, возраст, образования, профессия. В частной структуре отражается соотношение отдельных категорий работников.

Персонал характеризуется численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину. Списочная (фактическая) численность – это число персонала, которое официально работающие в организации в данный момент. В списочный состав персонала на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам.

В составе списочной численности выделяют три категории работников:

1. Постоянные – принятые в организацию бессрочно, либо на срок более одного года по контракту.

2. Временные – принятые на срок до 2-х месяцев, а для замещения временно отсутствующего лица – до 4 месяцев.

3. Сезонные – принятые на работу, носящую сезонный характер на срок до 6 месяцев.

В списочную численность не включаются внешние совместители, работники, привлекаемые для разовых или специальных работ, лица, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию от предприятия.

Списочная численность ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники – как присутствующие, так и отсутствующие по тем или иным причинам. Списочная численность может рассматриваться как средняя величина за некоторый период – месяц, квартал, год.

Для замещения той или иной должности требует от персонала соответствующих качественных характеристик. По этим характеристикам выделяется прежде всего возрастная, квалификационная структура, структура персонала по стажу работы, по уровню образования и другие.

Возрастная структура характеризует долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки16,17,18,19,20 – 24, 25 – 29, 30 – 34, 35 – 39, 40 – 44, 45 – 50, 50 – 54, 55 – 59, 60 – 64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу распределяется на общий стаж и стаж работы в конкретной организации.

По *общему стажу* персонал группируется по периодам: до 16 лет, 16 – 20, 21 – 25, 25 – 30, 31,32,33,34,35,36,37,38,39, 40 лет и более. По *стажу работы в конкретной организации* выделяются следующие периоды: до 1 года, 1 – 4, 5 – 9, 10 – 14, 15 – 19, 20 – 24, 25 – 29, 30 лет и более. Данный показатель характеризует закрепляемость кадров на данном предприятии.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение персонала, имеющего высшее, среднее образование, так и другие виды образования.

Совокупность знаний, умений, навыков, личных качеств, необходимых для успешного выполнения профессиональных обязанностей получила название *профессиональной пригодности***,** которая может быть *потенциальной* (основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах человека) и *реальной* (складывающаяся в результате освоения им новых знаний и навыков).

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя *квалификацию,* т.е. степень профессиональной подготовленности, необходимую для выполнения трудовых функций. Различается *квалификация работы* (представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу) и *квалификация работника* (совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств).

Уровень квалификации работника иногда называют *профессиональной компетентностью.* Она характеризует способности работника к выполнению своих функций, к освоению новых работ, оборудования, умению адаптироваться к изменяющимся условиям.

В компетентности выделяют следующие компоненты: интеллектуальную, функциональную, ситуативную и социальную.

Интеллектуальная компетентность выражается в способности к аналитическому, синтетическому мышлению и системному комплексному подходу к выполнению обязанностей.

Функциональная компетентность характеризуется уровнем профессиональных знаний и умениями их применять на практике.

Ситуативная компетентность проявляется в умении действовать в изменяющихся ситуационных условиях.

Социальная компетентность выражается в умениях выполнять определенные социальные роли (руководителя, подчиненного, коллеги), вступать, поддерживать, развивать отношения, влиять на других людей, добиваться целей.

Таким образом персонал организации имеет сложную взаимосвязанную структуру: организационную, штатную, ролевую, функциональную, социальную.

Организационная структура устанавливает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. Под з*веном управления* понимается самостоятельная часть организационной структуры на определенном уровне,

состоящая из аппарата управления и структурных подразделений. Уровень управления определяет единство звеньев, одинаково удаленных от вершины организационной структуры. *Аппарат управления* объединяет коллектив управляющей системы (субъекта управления), наделенный правами координации деятельности.

Функциональная структура управления организацией объединяет последовательность пяти основных общих взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 1.2).

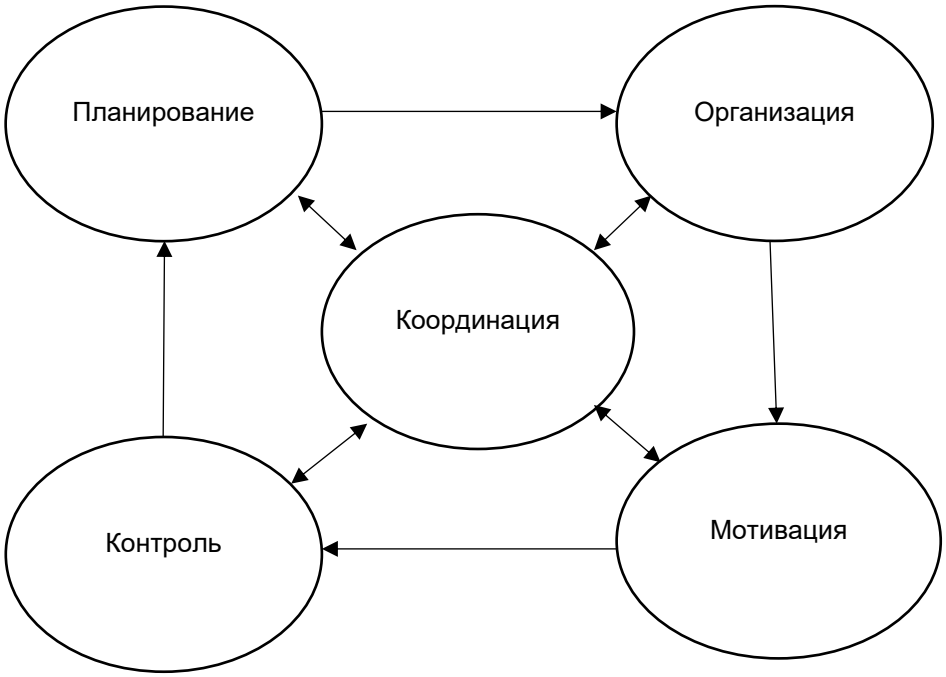


Рис. 1.2. Взаимосвязь функций управления

Функция управления представляет собой особый вид управленческой деятельности, часть процесса управления, выделенную по определенному признаку. На практике широкое распространение получила классификация функций по общности предмета управления (качество, труд и заработная плата, охрана труда, научно-технический прогресс и т.п.) и производственных ресурсов (трудовых, материальных, технических, финансовых и т.д.). В общем случае выделяют до 25 предметно-ориентированных функций управления.

Комплекс задач – это часть функций управления, выделенных по признаку основных функций и реализуемых малыми функциональными подразделениями (отдел, бюро, группа).

Задача управления представляет собой совокупность взаимосвязанных операций обработки информации, результатом выполнения которой является принятие управленческих решений.

Операция управления определяется совокупностью управленческих действий, направленных на изменение формы или содержания информации и выполняемых одним работником.

То есть функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по

определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т. д.). Обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений (генераторы идей, эрудиты, критики). Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией. Выделяют лидеров, связных, координаторов. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях (оптимист, нигилист, конформист, кляузник и др.).

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Вопросы

1. В чем заключается сущность классических теорий управления персоналом?
2. Каковы особенности теории человеческих отношений?
3. Каковы отличительные характеристики теорий человеческих ресурсов?
4. Как соотносятся понятия управление персоналом и управление человеческими ресурсами?
5. Каковы особенности основных аут-технологий управления персоналом?
6. Каковы основные признаки персонала организации?
7. В чем заключается сущность трудового договора и каковы его основные виды?
8. Что такое списочная численность работников и какие категории работников включаются и не включаются в ее состав?
9. Какова признаки структуризации персонала организации?

Задания

1. Раскройте ключевые термины теории управления персоналом и человеческими ресурсами.
2. Опишите эволюцию основных парадигм управления персоналом.
3.
4. Раскройте сущность концепции человеческого капитала.
5. Опишите типовую структуру персонала организации.

Глава 2. Человек в современных производственных системах

2.1. Модель человека в социально-экономических системах

Для эффективного управления персоналом важно понимать ценностные ориентиры, интересы, цели деятельности человека в современных социально-экономических системах.

Весьма подробно модель поведения человека была разобрана в работах Б.М. Генкина, фрагменты из одной из них мы и приведем ниже[16].

Исследованию целей и ценностей человека посвящена обширная литература.

Цель человека – это объект, состояние, положение в обществе, на достижение которых направлены действия человека.

Для альпиниста целью является вершина, которую он хочет покорить, или маршрут, по которому он хочет дойти до вершины. Для больного человека целью является выздоровление. Целью могут быть должность, первенство в чем-либо, уважение окружающих.

Практические действия большинства людей направлены в основном на достижение материальных целей. Объективная причина заключается в том, что более половины населения Земли не может удовлетворить элементарные потребности существования, а четверть – постоянно голодает.

Если стремление голодного к пище совершенно естественно, то как понять желание богатых стать еще богаче? Здесь можно указать на две причины. Первая связана с природой человека, вторая – с господствующей идеологией.

Природа человека была одной из основных тем философии XVII-XVIII вв. Об этом писали Б. Спиноза, Д. Юм, А. Смит, Ж. Ж. Руссо, И. Бентам и др. Одни авторы доказывали, что человек изначально добр, другие – что в человеке преобладают силы зла, агрессии, эгоизма, разрушения. Ж. Ж. Руссо полагал, что изначально человек был добр, но цивилизация (в том числе науки и искусства) сделала его злым и эгоистичным.

Для экономистов проблема природы человека важна прежде всего с позиций истоков его производственной активности. В современном обществе цели большей части населения в значительной мере формируются рекламой, которая рассчитана преимущественно на молодых людей, и поэтому она становится не столько средством информации, сколько воспитателем потребностей и вкусов. Этому же служат многие газеты, журналы и наиболее массовые виды искусства.

Можно выделить следующие основные цели деятельности человека:

- материальные блага;
- власть и слава;
- знания и творчество;
- духовное совершенствование.

Первая и в значительной мере вторая цели объективно присущи всему

[16] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 35-47.

животному миру. Третья и четвертая свойственны только людям. Особенно это относится к духовному совершенствованию.

Стремление к материальным благам представляется в настоящее время совершенно естественным большинству населения Земли. Очень многим понятно желание власти и славы, тем более что эти цели часто связаны с богатством.

Знания и творчество как цели жизни воспринимаются, по-видимому, не более чем 10% жителей развитых стран и России. В целом первые три из указанных выше целей деятельности большинству людей представляются естественными и понятными.

В отличие от этого, на сегодняшний день очень немногие воспринимают духовное совершенствование как основную цель жизни. Трудно объяснить, для чего необходимо стремление к духовному совершенствованию. Это тот случай, когда основными являются внутреннее чувство, вера, убежденность. Можно лишь отметить, что жизнь была бы намного приятнее, если бы больше людей стремилось к этой цели. Такое объяснение вполне материально, но главным в данном случае является внутреннее стремление человека к духовным ценностям, которые могут быть как религиозными, так и светскими.

Поведение большинства людей определяется сочетанием различных целей, например, материальными благами и властью или материальными благами, властью, славой, творчеством. Вместе с тем в каждый период жизни какая-то одна цель, как правило, является доминирующей, в наибольшей степени определяющей действия человека.

Формирование целей жизни зависит от многих факторов: индивидуальных особенностей личности, семейных традиций, жизненного опыта, общественных отношений и др. Существенно влияние профессиональных особенностей, структуры производственных коллективов, стилей руководства. При благоприятных условиях формируются цели жизни и ценностные ориентиры, которые отвечают интересам общества и предприятия. И наоборот, нестабильность социальных отношений, низкий авторитет лидеров, массовые нарушения норм морали и права способствуют негативным тенденциям в формировании целей деятельности людей.

Ценности человека определяют его отношение к окружающему миру, и прежде всего отношение к другим людям. Для большей части населения Земли основой этих отношений являются заповеди, которые записаны в Ветхом Завете: не убий, не укради, чти отца своего и др.

В повседневной жизни и в экономической деятельности ценности человека реализуются в нормах поведения, в том, как люди и организации взаимодействуют друг с другом.

Известный австрийский психолог Виктор Франкл выделяет три группы ценностей:

1. ценности, связанные с деятельностью человека;
2. ценности переживаний;
3. ценности отношений.

Первая группа включает стремление к творчеству, а также

удовлетворение от хорошо выполненной работы. Ценности переживаний Франкл связывает с восприятием красоты во всех ее формах: в природе, музыке и других сферах. Ценности отношений рассматриваются, например, как изменения отношения человека к сужению своих жизненных возможностей, отношение к своей судьбе, которую нельзя изменить. Эти ценности помогают наполнить смыслом каждую минуту жизни человека.

Соотношение целей и ценностей человека целесообразно рассматривать исходя из структуры задач выбора оптимального варианта. При этом цели человека характеризуют критерий оптимальности, а ценности – ограничения (в том числе этические и правовые нормы), которые должны соблюдаться при достижении целей.

Каждый человек так или иначе участвует в экономических процессах. Все мы что-то производим (в том числе товары, услуги, знания), что-то покупаем, продаем, обмениваем, сдаем в аренду, копим, инвестируем, кем-то управляем, кому-то подчиняемся. Поэтому каждого человека можно считать объектом исследования экономических наук.

Уже более 150 лет экономисты-теоретики обсуждают весьма специфическую конструкцию под названием «экономический человек».

Как показал опыт, идея «экономического человека» оказалась крайне неудачной, неудачен и образ человекоподобного существа, стремящегося к богатству с беспредельным эгоизмом и расчетливостью.

Несмотря на мнения классиков и многих современных специалистов, продолжаются попытки модификации «экономического человека» с различными наборами характеристик.

Наряду с моделями «экономического человека» предложены модели «социологического человека», «психологического человека», «политологического человека». Эти понятия употребляются в социологии, психологии и политологии (как и в экономической теории) в двух аспектах: в качестве объекта исследований соответствующей науки и для выражения определенных характеристик человека. В частности, «социологический человек» ориентируется на ценности и нормы, ведет себя в соответствии с теми ролевыми ожиданиями, которые на него возлагает общество, зная, что за выполнение своих ролей он будет награжден, а за невыполнение – наказан»[17].

Как видно из этой цитаты, «социологический человек» – это обычный, нормальный (по терминологии А. Маршалла – реальный) человек, ибо все нормальные люди ориентируются на ценности и нормы, принятые в обществе. Что касается «психологического человека», то эту ситуацию можно конкретизировать исходя из того, что одним из разделов психологии является психиатрия, которая вместе с тем относится к медицинским наукам. В них очень важно различие между нормой и патологией.

То, что врачи понимают под нормой, относится к здоровым людям. Если же у человека возникают отклонения от нормы, то для врачей он становится

[17] Автономов В.С. модель человека в экономической науке. СПб, «Экономическая школа», 1998. - 230 с., с. 35.

пациентом.

С этой точки зрения «экономический человек» – это, конечно, отклонение от нормы, это пациент для психиатров. Более того, как показал опыт, люди, обладающие чертами «экономического человека», очень часто становятся «клиентами» правоохранительных органов.

Попытки реанимации модели «экономического человека» по Дж. С. Миллю во второй половине XX в. были предприняты в рамках так называемого экономического империализма. Наиболее известным из авторов этого направления является лауреат Нобелевской премии Г. Беккер, который пытался применить экономический подход даже к таким тонким материям, как взаимоотношения между мужчинами и женщинами, родителями и детьми, между различными конфессиями и т. п.

Г. Беккер известен также как один из создателей так называемой теории человеческого капитала (за которую он был удостоен Нобелевской премии). Эта теория позволила лучше понять проблемы эффективности инвестиций в образование и повышение квалификации.

Важным достоинством понятия «человеческий капитал» является то, что оно позволило лучше понять суть общего понятия «капитал». После работ Г. Беккера стало модно писать о «социальном капитале», «интеллектуальном капитале» и других «капиталах». Капиталом стали называть любой ресурс, который может быть источником дохода (например, внешность поп-звезды).

Критика модели «экономического человека» является одним из важных аспектов публикаций Д. Конемана (Израиль), за которые он вместе с В. Смитом (США) получил в 2002 г. Нобелевскую премию по экономике. О том, что далеко не каждый человек и не всегда ведет себя как «экономический человек», писали также нобелевские лауреаты Г. Саймон и М. Алле.

Оценивая в целом рассмотренные выше модели «экономического человека», «социологического человека» и других «человеков», Б.М. Генкин признает их абсолютную несостоятельность и даже объективную вредность. Особенно это относится к «экономическому человеку» Дж. С. Милля. Трудно понять, как этот автор, который был одним из образованнейших людей своего времени, мог додуматься до того, что объектом анализа в экономической теории является малопочтенное существо, которое стремится только к богатству и при этом чувствует «отвращение к труду».

Все же необходимо исходить из того, что все трудоспособное население планеты так или иначе участвует в экономических процессах. При этом одни производят или обменивают материальные блага, другие занимаются наукой, третьи пытаются проявить себя в искусстве, четвертые – в духовной сфере и т. д. Значительная часть населения занимается противоправными действиями, а также действиями, направленными против этих действий.

Действия людей определяются их потребностями, возможностями (потенциалом), целями, которых они пытаются достичь, и ценностями, которые устанавливают диапазон способов достижений целей.

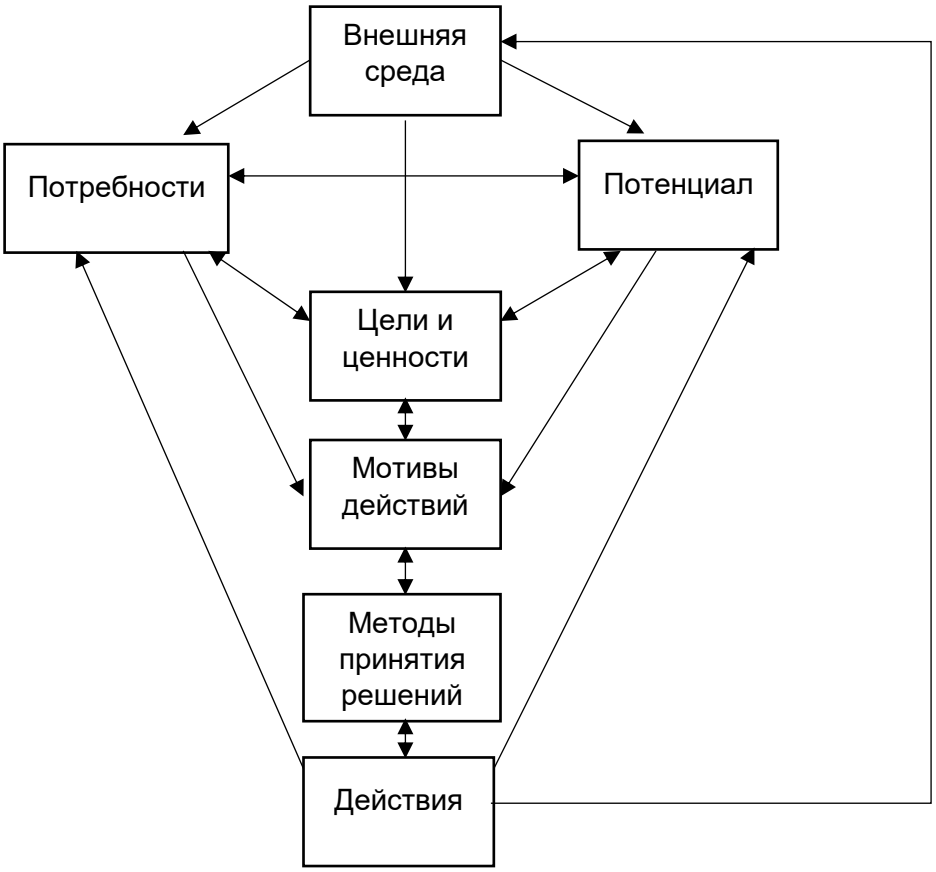


Рисунок 2.1. Структура модели человека в экономических системах (по Б.М. Генкину)

В соответствии с целями, ценностями, потребностями и потенциалом человека формируются мотивы его действий.

Исходя из мотивов действий, человек выбирает пути достижения поставленных целей, т. е. программы, способы и алгоритмы действий.

Действия человека, в свою очередь, влияют на формирование его потребностей, целей, ценностей, потенциала, мотивов и алгоритмов действий.

Следует отметить, что в публикациях о модели человека в экономических системах основное внимание уделяется анализу правил и способов действий с учетом степени рациональности поведения человека, доступности информации и других факторов.

Модель «экономического человека» ДЖ. С. Милля –- частный случай предлагаемой модели. Цель «экономического человека» – богатство. Никаких явных ценностей, кроме отвращения к труду, у него не имеется. Потребности «экономического человека» Милль ограничивает богатством и «дорогостоящими наслаждениями». Потенциал этого существа не определен. Мотив действий – использование любых средств для увеличения своего богатства и получения «дорогостоящих удовольствий».

Конечно, подобные субъекты существуют. Но они, к счастью, не исчерпывают всего множества людей, участвующих в производстве, обмене и распределении благ, составляющих сущность экономических процессов.

Поведение человека определяется соотношением целей, которые он ставит перед собой, и средств их достижения.

В общем случае деятельность людей направлена на достижение

следующих основных целей: 1) материальные блага; 2) власть и слава; 3) знания и творчество; 4) духовное совершенствование.

Целевая ориентация индивидуальна. Она может изменяться по периодам жизни человека и под влиянием внешних факторов. В детстве и юности, как правило, основными являются материальные интересы, в зрелые годы у многих людей превалирует стремление к творчеству; на заключительном этапе жизненного пути естественным становится стремление к духовному совершенствованию.

Из этого правила (как и из любого другого) имеются исключения. Одни люди с юных лет готовы уйти от мирской суеты в монастырь; другие и в самом преклонном возрасте пытаются взять от жизни все.

При всем многообразии мнений о смысле жизни и целях деятельности человека все авторитетные философы едины в том, что материальные блага должны быть не целью, а условием, предпосылкой, средством для развития творческих способностей и духовного совершенствования.

2.2. Основные виды деятельности по управлению персоналом в социально-экономических системах

Среди всех факторов производства человек, как носитель трудовой и предпринимательской функций, следует рассматривать как самый активный элемент современного производства. Человек обеспечивает соединение всех остальных факторов производства, их совершенствование и изменение способов их комбинации благодаря своим развивающимся творческим и предпринимательским способностям.

Как справедливо считает Б.М. Генкин[18], люди являются наиболее ценным из ресурсов страны и предприятия. Поэтому основой управления любой экономической системой должно быть управление человеческими ресурсами. Его содержание определяется социальными отношениями, объемами производства, технологией и другими факторами.

В масштабах экономики страны управление человеческими ресурсами направлено преимущественно на регулирование занятости, условий и оплаты труда, обеспечение деловых взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, повышение квалификации трудоспособного населения, разработку законодательства в сфере труда, занятости и социальных отношений.

На предприятии к важнейшим задачам управления человеческими ресурсами относятся:

1. определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
2. анализ рынка труда и управление занятостью;
3. отбор и адаптация персонала;
4. планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и

[18] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.21-23.

административного роста;

5. обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;
6. организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
7. разработка систем мотивации эффективной деятельности;
8. обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;
9. организация изобретательской и рационализаторской деятельности;
10. участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей;
11. решение этических проблем труда;
12. управление конфликтами;
13. профилактика девиантного поведения.

Объем работ по каждой из перечисленных функций зависит от:

- размеров предприятия,
- характеристик производимой продукции,
- ситуации на рынке труда,
- квалификации персонала,
- степени автоматизации производства,
- социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В промышленности России примерно половина сотрудников служб управления персоналом до, последнего времени занята нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами фирм США основное внимание уделяется отбору, адаптации и оценке персонала. При этом на отбор одного менеджера высшего уровня затрачивается 32 тыс. долл., на менеджера среднего уровня – 8 тыс. долл., бухгалтера – 10 тыс. долл., инженера – 8 тыс. долл., секретаря – 2 тыс. долл. Численность служб управления персоналом зависит от отрасли хозяйства и размеров предприятий. В обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится:

- 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 человек;
- 130 занятых на предприятиях с численностью 1000-4999 человек;
- 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5000 человек[19]

Как видно из рис. 2.2, численность персонала, его квалификация,

[19] Иванцевич, Д.М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления - М.: Дело, 2006 - 292 с., с. 5, 18, 123.

затраты на оплату труда определяются прежде всего проектом трудового процесса, который, в свою очередь, должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда.

Рисунок 2.2. Взаимосвязь основных функций управления человеческими ресурсами предприятия[20]

При заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью работы.

Численность персонала, установленная на основе трудоемкости работ, корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т.е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Рынок труда влияет также на величину заработной платы: чем больше спрос на работу определенного вида, тем при прочих равных условиях выше ставки оплаты труда. Объективной основой для определения заработной платы являются два главных фактора: сложность труда и его условия. Чем сложнее выполняемая работа, тем больше времени необходимо для соответствующего обучения.

Поэтому, как правило, заработная плата растет по мере роста

[20] По Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с. 22.

квалификации сотрудников. Уровень заработка существенно зависит и от условий труда: чем они тяжелее, тем больше расход рабочей силы и соответствующие затраты на ее восстановление. Ставки оплаты труда зависят также от ситуации на рынке труда и от характера взаимоотношений социальных групп, прежде всего работодателей и работников. На практике величина заработной платы при социальной рыночной экономике формируется в результате тарифных соглашений между представителями работодателей, работников, а иногда и государства.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в полной реализации своих способностей и успехе предприятия. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки этических норм, систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Из приведенной характеристики задач управления человеческими ресурсами следует, что их решение должно осуществляться с учетом комплекса экономических, психофизиологических, социальных, технических и правовых факторов. При относительной обособленности каждой из задач (расчет численности, установление ставок оплаты, аттестация персонала, анализ рынка труда и т.д.) все они тесно взаимосвязаны. Учет этой взаимосвязи является одним из условий эффективной деятельности персонала предприятия.

2.3. Инновационное управление персоналом

Функция управления персоналом в инновационной организации по мнению В.В. Синова[21] превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности. Практика управления персоналом становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально иного подхода к организации управления человеческими ресурсами в инновационной организации. По существу, речь идет о формировании инновационного управления персоналом, которое является пограничной областью между двумя областями управленческой науки и практики: инновационным менеджментом и управлением человеческими ресурсами.

Инновационное управление человеческими ресурсами – это деятельность, направленная на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала.

[21] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 103-122.

Главной предпосылкой успешного инновационного управления является гармонизация отношений между участниками инновационного процесса, которая заключается в создании и поддержании благоприятного инновационного климата в организации. Инновационная деятельность – это элемент функционирования организации; эта деятельность должна быть организована как одна из функций каждого подразделения инновационной организации и на каждом уровне управления. А это, в свою очередь, обусловливает необходимость понимания инновационного управления человеческими ресурсами как гибкой системы, опережающей формируемый инновационный процесс. *Опережающий принцип* инновационного управления персоналом может быть связан с созданием системы гибких обоснованных изменений, осуществляемых с опережением общественной практики.

Другой принцип инновационного управления персоналом, обусловленный динамизмом развития инновационной сферы, – это *принцип непрерывности,* предполагающий постоянство развития инновационного управления.

Еще один принцип инновационного управления персоналом – это *инновационное мышление,* т.е. состояние сознания, ориентированное на преодоление барьеров в создании и внедрении инноваций, которое должно быть характерным для всех сотрудников инновационной организации.

Не менее важным принципом инновационного управления персоналом будет *принцип развития инновационных коммуникаций,* т.е. установления связей между всеми участниками инновационного процесса как на формальном, так и на неформальном уровнях.

В сфере инновационного управления персоналом необходимо реализовывать и *принцип самостоятельности,* поскольку инновационное управление человеческими ресурсами, с одной стороны, не может быть изолировано от общей системы инновационного менеджмента, а с другой стороны, должно быть вполне самостоятельным, иметь свои специфические функции и систему управления.

Наконец, важнейшим условием успеха инновационной деятельности будет наличие в организации собственно инноваторов, способных генерировать инновационные идеи, активно участвовать в инновационном процессе, умеющих действовать 'в условиях неопределенности и риска и обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Инновационное управление персоналом, являясь частью стратегического управления организацией, должно быть соответствующим образом организовано и иметь свои специфические функции. Безусловно, предлагаемое выделение носит достаточно условный характер, поскольку все эти функции тесно переплетены между собой, однако каждая из них требует отдельного анализа.

Основными специфическими *функциями* инновационного управления персоналом могут выступать следующие.

1. Командная организация деятельности персонала на основе адхократического подхода. Современным организациям, действующим в отраслях экономики знаний, требуются проектные структуры, способные собрать высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний в единую креативную команду. Решению данной задачи наиболее адекватна инновационная организация деятельности, или *адхократия* (от лат. *ad hoc* – для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом специалисты. Термин «адхократия» впервые был введен в научный оборот о. Тоффлером в работе «Адаптивная корпорация» в 1985 г.[22] Адхократия – это органичная структура, координирующая работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен во внешней среде организации.

В условиях развития инновационного процесса наиболее эффективной организацией деятельности является создание инновационных команд – небольших, неформальных самоуправляемых групп (4-10 чел.) высококвалифицированных специалистов с инновационным мышлением, которые разрабатывают и доводят новшество до инновационного продукта (услуги), обслуживают потребителей внедренной инновации и занимаются решением возникающих при этом организационных проблем. Подобного рода командные структуры позволяют достигать гибкости и быстрого реагирования на изменения внешней среды. Такое управление способствует усвоению персоналом инновационного мышления и порождает благоприятный инновационный климат.

2. Создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации. Безусловно, инновационный климат является частью общей организационной культуры, которая оказывает на него соответствующее влияние. Под ним обычно понимается комплекс условий, способствующих поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность как ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля.

Поскольку работа, в основе которой лежат знания, содержит множество неосязаемых аспектов, невыраженных непосредственно атрибутов и ценностей, общая позиция менеджмента и атмосфера доверия приобретают особую роль в развитии инновационной деятельности в организации.

Доверию в современных исследованиях в области менеджмента уделяется большое внимание. Оно определяется как *вера в то, что те, от кою мы зависим, оправдают наши ожидания,* и рассматривается как определенный ресурс, как форма капитала сотрудничества, использование которого может привести к большим преимуществам. Доверие, с одной

[22] Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.

стороны, получает возрастающее значение для адаптации организации к современной быстро изменяющейся внешней среде, поскольку организации, основанные на климате доверия, лучше реагируют на внешние изменения. С другой стороны, доверие необходимо с точки зрения условий, когда авторитарное отношение к отдельному работнику уходит в прошлое и ему доверяется наибольшая самостоятельность, как никогда раньше.

Таким образом, создание благоприятного инновационного климата, как правило, предполагает, с одной стороны, атмосферу доверия, выявление и преодоление факторов, блокирующих творческие усилия, и совместную поисковую работу персонала, а с другой стороны, расширение полномочий инноваторов на рабочем месте и в группе, использование организационных и психологических инструментов, помогающих генерировать новые идеи.

Благоприятный инновационный климат в организации является важнейшим фактором, способствующим генерированию инновационных идей. Но идеи приходят не часто, поэтому их надо систематически искать.

3. Формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумулирования творческих идей и предложений. Питер Друкер выделяет семь областей анализа, служащих источниками инновационных идей:

1. неожиданное событие для фирмы (ее успех или неудача) или неожиданное событие во внешней среде;
2. несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней;
3. нововведения, которые планируются заранее;
4. внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
5. демографические изменения;
6. изменения в ценностных ориентациях людей, их настроениях и социальных установках;
7. новые знания, полученные как научным, так и практическим путем[23].

Первые четыре области изменений Друкер относит к внутренним, три последующих – к внешним. При этом он отмечает, что между ними нет четких границ и они могут взаимно пересекаться. Однако каждая из областей требует отдельного анализа.

Ни одна область не предполагает больших возможностей для успешной инновации, чем *неожиданный успех.* Неожиданный успех не просто показывает возможность инновации, он требует ее. Это требование вытекает из того, что такой успех показывает ограниченность взглядов руководства, указывает на необходимость приведения их в соответствие с экономической реальностью. Не меньшее внимание необходимо уделять другим неожиданным событиям во внешней среде, например, неожиданному успеху или неудаче конкурентов.

[23] Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.

Следующий источник инновационных идей – *несоответствие* между реальностью и нашими представлениями о ней. Такое несоответствие – приглашение к нововведению. Выявить его, однако, трудно, ибо оно имеет скорее качественный, чем количественный характер. Примером может служить распространенное в 1950-х гг. мнение о скором упадке морских грузовых перевозок в связи с увеличением стоимости и времени доставки. Острой проблемой стала скорость обслуживания судов. В то время как все большие суммы вкладывались во флот, их нужно было вкладывать в технологию погрузки-выгрузки. Внедрение контейнеров и судов типа ролкеров решило проблему.

Возможность есть источник инновации – так можно охарактеризовать две первые области анализа. В третьем случае инновация начинается не с события, а с задачи, т.е. *необходимость рождает изобретение.* Реальность, дающая шанс на нововведение, такова, что почти каждый сотрудник в организации знает о существовании слабого звена, однако никто ничего не предпринимает. Тем не менее, как только новшество внедряется, оно тут же воспринимается как очевидное и вскоре становится нормой. Необходимо отметить, что важным моментом в использовании этого источника является необходимость получения существенно новых знаний для удовлетворения описываемой потребности.

Последним из внутренних для организации или отрасли источников нововведений является *изменение структуры рынка или отрасли.* Эта структура может оставаться неизменной в течение многих лет и казаться довольно стабильной, однако на самом деле это обманчивая видимость. Характерными признаками надвигающихся изменений в структуре отрасли являются быстрый рост отрасли и сближение технологий, которые прежде считались совершенно самостоятельными (примером может служить появление аппаратов для внутренней связи, соединяющих в себе характеристики телефона и компьютера).

Одним из важнейших внешних источников инновационных идей становятся *демографические изменения:* в составе населения, половозрастной структуре, занятости, образовательном уровне и доходах. Важность этих изменений, необходимость их учета общепризнаны, однако и по сей день их редко учитывают в повседневной деловой практике. Поэтому демографические изменения представляют собой продуктивный и надежный источник инноваций для тех, кто готов производить самостоятельные практически е исследования демографической ситуации.

Следующий важный источник инновационности – *изменения ценностных установок и восприятий.* Особое значение при использовании этого источника имеет временной фактор. необходимо быть первым, но именно в силу высокой степени неопределенности этого источника нововведение должно быть небольшим и очень специфичным.

Выделяя в качестве еще одного источника инновационных идей *новые знания,* т.е. открытия, изобретения и т.п., П. Друкер называет их «суперзвездой» предпринимательства. Нововведения, основанные на новых

знаниях, отличаются от других нововведений по своим основным характеристикам: временному охвату, доли неудач, предсказуемости и уровню требований к менеджменту. Вот их основные отличия. Во-первых, временной разрыв между появлением нового изобретения или открытия и его разработкой до уровня прикладной технологии и освоения рынком очень велик. Это относится не только к области науки и техники, поскольку нововведения, основанные на социальном знании, также подолгу пробивают себе дорогу. Второй отличительной чертой таких нововведений является соединение нескольких видов новых идей, причем некоторые из них могут и не быть результатом научных исследований. Наконец, нововведения, основанные на новых знаниях, несут более высокую, по сравнению с остальными, долю риска и нет никакого способа устранить элемент риска и даже уменьшить его. Тем не менее интеграция новых знаний в систему постоянно контролируемых источников инновационных идей и систематическое применение инновационного управления трудом могут сделать инновационный процесс более успешным.

Практика инновационной деятельности знает логические и эвристические методы генерирования инновационных идей. При логическом поиске человек задействует свое сознание. Он обращается к своему опыту, знаниям, навыкам. Процесс генерирования новой идеи в этом случае похож на решение математической задачи: результат получается из вполне конкретной цепи вычислений. К логическим можно отнести такие методы, как метод проб и ошибок; метод контрольных вопросов; морфологический анализ; метод фокальных объектов; стратегию семикратного поиска; теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ) и ряд других. Однако теперь все активнее стали применять эвристические методы рождения инновационных идей, где в большей степени используются интуиция и подсознание человека. Здесь наиболее известными методами являются метод мозгового штурма; синектика; метод направленного мышления, метод использования библиотеки эвристических приемов.

Для того чтобы вооружить персонал навыками инновационного мышления, современными организациями разрабатываются специальные учебные программы, приглашаются специалисты для проведения тренингов.

Таким образом, идеи являются основой жизнеспособности современной организации, а *программа выдвижения предложений* позволяет реализовывать эти идеи. Многие передовые компании сегодня имеют гибкие многоканальные механизмы аккумулирования творческих идей и предложений, где:

- инновационная деятельность постоянно контролируется и поддерживается высшим руководством;
- существует быстрота и гласность рассмотрения заявок;
- процедуры четко и ясно определены;
- поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;
- постоянно приводятся мотивы В пользу выдвижения предложений.

Данная программа дает сотруднику, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои идеи и соображения по ее совершенствованию. Это позволяет организации отбирать и реализовывать инновационные идеи, а также более эффективно использовать ресурсы, повышать производительность труда и качество продукции. Для сотрудника программа выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность творческого самовыражения, позволяет добиваться признания и ощутить себя причастным к делам фирмы.

4. Развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства (интрапренерства). Одним из важнейших условий успеха нововведений является наличие инноватора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь. В последние десятилетия многие крупные организации, занимающиеся инновационной деятельностью, были вынуждены искать пути и возможности стимулирования нового поколения изобретателей и инноваторов – высокоэффективных внутрифирменных предпринимателей, которым создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идеи до инновационного продукта (услуги).

Подобное «внутреннее предпринимательство» в рамках крупных корпораций получило название *интрапренерства. Интрапренер* – это инноватор, инициирующий и ведущий свою инновационную предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации.

Сущность внутрифирменного предпринимательства заключается в том, что в организации постиндустриального типа создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идеи до практического воплощения.

Цель интрапренерства заключается в повышении эффективности инновационной деятельности организации за счет следующих элементов:

- интеграции предпринимательских возможностей личности и организации;
- активизации использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов организации;
- ускорения реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой разработки и внедрения различных инноваций.

Внутреннее предпринимательство нередко рассматривается как наиболее подходящая форма стимулирования инноваций. Речь идет о том, что для стимулирования проявления инициативы и появления инноваторов-интрапренеров необходимы особая предпринимательская среда и инновационная культура. Создание внутрипредпринимательского климата требует такой структуры, которая предоставляла бы интрапренерам широкие возможности и свободу действий, средства, позволяющие им контролировать проект и сохранять рабочие группы, право принимать решения на возможно более низком уровне и использовать ресурсы существующих подразделений и

внешних поставщиков, давала бы возможность сотрудникам посвящать часть рабочего времени проектам по их выбору.

Основные признаки организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства, таковы:

- инновационная стратегия развития;
- современная гибкая технология;
- гибкая управленческая структура;
- инновационное управление персоналом;
- творческий потенциал персонала;
- система мотивации и стимулирования, направленная на развитие инновационной деятельности;
- поощрение новых идей, допуск ошибок, за которые отсутствует наказание;
- доступность ресурсов и их наличие;
- участие команд разных профилей;
- поддержка со стороны высшего руководства.

Особые условия внутрифирменного предпринимательства предъявляют определенные требования к личным качествам интрапренера. Необходимо обладать такими качествами, как наличие фактического опыта инновационной деятельности; активный творческий подход к делу; профессионализм; целеустремленность; лидерство и умение организовать работу своей команды; инновационное мышление; интуиция; коммуникабельность; склонность к нестандартным решениям; эффективность действий в условиях неопределенности.

Следует также отметить, что интрапренер может доводить до инновации как свою собственную, так и чужую идею, которая родилась в его организации либо за ее пределами.

5. Развитие инновационных коммуникаций. Организация только тогда может использовать преимущества инновационного управления персоналом, когда информация будет свободно циркулировать как внутри ее, так и между организацией и внешней средой. Поэтому развитию инновационных коммуникаций сегодня уделяется особое внимание. Это связано с тем, что, во-первых, происходит усложнение коммуникаций в связи с расширением полномочий работников и пересмотром их трудовых функций. В традиционной индустриальной организации в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне, поэтому в основном используются вертикальные коммуникации. В постиндустриальной организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих групп (команд). Эти команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, разработкой новых продуктов, методами работы и т.д. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном горизонтальном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. Поэтому создание радикально новых

горизонтальных информационных каналов, быстро распространяющих стратегические знания по организации, является достаточно сложной задачей.

Во-вторых, меняется отношение к неформальным коммуникациям как важному источнику инновационных идей, эффективного сотрудничества работников, автономных групп и функциональных подразделений. Развитое неформальное общение ведет к большей активности персонала, большему числу экспериментов, обучению и одновременно к способности улучшать общение и управлять событиями.

В-третьих, большого успеха в инновационной деятельности достигают организации, располагающие развитой сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром. Весьма полезным, например, оказывается привлечение на временной основе носителей инновационных идей из других организаций. Так, согласно результатам исследования, проведенного сотрудником университета г. Глазго (Шотландия) С. Галлахером, из 158 важнейших идей, которые были положены в основу 50 инноваций в крупных компаниях, 102 родились за пределами их лабораторий[24]. Таким образом, инновации не начинаются с чистого листа. Хорошие идеи приходят из других мест, заимствуются и вновь используются. Именно по этой причине постиндустриальные организации стимулируют участие сотрудников в различных семинарах и конференциях, предоставляют им возможность общаться с потребителями их продукции и участвовать в проектах, прямо не связанных с их основной деятельностью. По этой причине многие фирмы (особенно японские) открывают двери для посетителей, прося их высказать свои соображения о состоянии и путях улучшения деятельности фирмы.

В-четвертых, все большее значение приобретает взаимодействие работников в промышленном освоении и реализации новшеств на рынке инноваций, когда необходима ориентация на решение «сквозных задач» и эффективная обратная связь, понимание конечных целей и надежность «стыков» между этапами создания инноваций.

Сегодня специалисты нередко говорят о трудностях установления эффективных коммуникаций между представителями науки и производства. Приводятся многочисленные примеры того, как производственный персонал тормозит, а то и вовсе саботирует предложения инноваторов. На предприятиях производственный персонал обычно загружен текущими заданиями и не хочет брать на себя не подкрепленные материальными стимулами дополнительные обязанности.

Не менее остро стоит проблема установления эффективных внутрифирменных коммуникаций между представителями НИОКР и маркетинга, хотя именно в службах маркетинга рождается от 20 до 40% инновационных идей.

---

[24] Горелов Н. А., Синов В. В. Инновационное управление трудом: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 2001.

С прогрессом информационных технологий стала возможной организация информационных потоков при помощи технических систем. Для придания мощи и значения горизонтальным информационным системам многие компании пришли к необходимости их формализации в специальные службы, которым помогают работать компьютерные сети.

6. Непрерывное организационное обучение персонала. Инновационные стратегии постиндустриальных организаций потребовали пересмотра сложившихся подходов к формам и методам подготовки персонала. Традиционная система повышения квалификации, построенная по схеме – «стандартная программа – подбор слушателей – учебный курс» сегодня заменяется концепцией *организационного обучения,* которое необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и условиях ускоряющихся технологических инноваций. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными.

К основным ресурсам, вовлекаемым в инновационный процесс, относятся человеческие ресурсы, и успех зависит от профессионализма персонала, его творческой активности, мотивации, т.е. всех атрибутов, которые требуют дифференцированных организационных форм для осуществления инновационной деятельности.

В условиях инновационных подходов к управлению в организациях, действующих в области высоких технологий, механизм управления инновационной деятельностью обретает следующие новые черты.

1. Резко увеличивается поток генерируемых новых идей и предложений и, соответственно, расширяется круг генераторов идей.

2. Активно развиваются горизонтальные коммуникации (формальные и неформальные), которые являются необходимой основой процесса нововведений.

3. Создаются условия для расширения знаний и компетенций, непрерывного развития работников в процессе организационного обучения.

4. Усложняется вся система мотивации, дополнительных усилий требует формирование благоприятного инновационного климата и атмосферы предпринимательства, поддержание условий творческой деятельности, а также более гибкой становится вся система организации отбора и вознаграждения новых идей и предложений.

Но самое главное заключается в том, что современный подход менеджмента к творческой, поисковой деятельности персонала проявляется в стремлении направлять новаторскую деятельность в русло инновационной деятельности.

Современный менеджмент стремится использовать гибкие *системы мотивации и стимулирования инновационной деятельности персонала.* Интенсивные поиски в этом направлении сосредоточены вокруг форм и методов, которые позволяют, с одной стороны, активизировать творческую деятельность и продуктивность работников, а с другой – ориентировать персонал на конечный результат инновационного процесса. Конкретные

формы и методы стимулирования можно объединить в две группы: во-первых, материальное вознаграждение и моральное поощрение и, во-вторых, организационные рычаги, мотивирующие к творческой деятельности, улучшению взаимодействия персонала в процессе создания новшеств. Реалистично оценивая возможности разнообразных средств мотивации и стимулирования, менеджеры ни от одного способа действия (даже в лучших организациях) не ждут, что он будет эффективен вечно. Поэтому налицо стремление иметь под рукой различные наборы мотивационных программ.

Все мотивирующие программы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для поддержки инноваторов и инновационного климата в организации. И здесь трудно преувеличить роль энтузиастов- инноваторов, которые и являются основной движущей силой любого инновационного процесса. От деятельности инноваторов более всего получают те организации, которые имеют разветвленную систему поддержки своих энтузиастов и обеспечивают тем самым им успех.

Это положение настолько важно, что его значение трудно переоценить. Нет систем поддержки – нет инноваторов. Нет инноваторов – нет нововведений. Большинство инновационных организаций как раз и отличаются полнотой систем поддержки инноваторов, а инноватор занимает ключевое место в системе инновационного управления персоналом. Менеджмент, строго говоря, не имеет четких определений *инноватора,* что скорее всего объясняется собирательностью самого понятия. К характерным чертам инноватора чаще всего относят способность активно участвовать в инновационном процессе, успешно действовать в условиях неопределенности и риска, находить нестандартные решения проблем, обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Современный менеджмент признает необходимость дифференцированного подхода к инноваторам. В его основу закладывается типизация ролевых функций участников инновационного процесса. Поэтому принято выделять работников (или определенную потребность в них), которые:

- инициируют новые идеи как на стадии НИОКР, так и в ходе всего инновационного процесса (инноваторы – генераторы идей);
- обеспечивают постоянные коммуникации, аккумулируют различные виды научно-технической, коммерческой и прочей информации и распространяют ее в организации (инноваторы – информационные привратники);
- формируют условия для продвижения новых идей, ориентируют участников на конечный результат, выступают лидерами нововведений и постоянного обновления организации (инноваторы – интрапренеры).

Генераторы идей – важнейшие представители инновационного персонала. К их характерным особенностям относятся способность выдавать в сжатые сроки большое число оригинальных предложений, изменять область

деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем, независимость в суждениях, способность относиться негативно к навязываемым мнениям и ряд других. В качестве генераторов идей могут рассматриваться не только ведущие ученые и специалисты, но и инженеры, квалифицированные рабочие, выступающие с так называемыми вторичными инновациями (особенно это характерно для Японии), функциональные специалисты.

В западной литературе имеются различные подходы к дифференциации генераторов идей. В частности, предлагается их делить на *изобретателей,* которые, обладая нестандартным мышлением, занимаются постановкой проблем, выявлением перспективных нововведений и возможностей научно-исследовательских работ (НИР); *синтезаторов,* которые комбинируют разнообразные идеи и ищут оптимальные пути решения проблем, постановкой которых обычно не занимаются (здесь особую важность имеет междисциплинарная подготовка, способность разбираться одновременно в технических, производственных и коммерческих вопросах); *аналитиков,* которые ориентируются на создание и производственное освоение конкретных инноваций.

По-видимому, именно синтезаторов и аналитиков не хватает сегодня России для развития инновационной деятельности.

Еще один тип инновационного персонала – *информационный, технологический, рыночный привратник* – определяется способностью работников улавливать и перерабатывать свежие идеи, новейшую информацию из внешней среды. В некоторых инновационных организациях публикуются официальные списки с указанием персоналий привратников, которые накапливают и передают прогрессивный опыт, подпитывают творческую деятельность на разных этапах инновационного процесса. Для их деятельности требуется хорошее информационное обеспечение, допуск к банкам данных и специализированным публикациям, предоставление возможностей для активного межличностного общения, участия в семинарах, конференциях.

Инноватор-интрапренер – ключевая фигура всей системы инновационного управления персоналом. Интрапренер – это руководитель, поддерживающий и продвигающий новые идеи, в том числе и свои собственные, и обеспечивающий их доведение до реального воплощения в инновационные продукты. Его роль особенно велика в рамках предпринимательского подхода, учитывающего степень риска и неопределенности, связанные с созданием новшеств. Необходим тщательный отбор интрапренеров на ключевые посты в инновационном процессе, оказание им поддержки со стороны высшего руководства, предоставление дополнительных возможностей для преодоления бюрократических барьеров в организации.

Западные специалисты выделяют следующие типы интрапренеров:

- *технический интрапренер* – специалист по технико-технологическим аспектам инноваций и обеспечению продвижения идей к их технической реализации;
- *интрапренер-администратор,* осуществляющий административное руководство ходом инновационного процесса, координирующий использование материальных, финансовых и человеческих ресурсов;
- *социальный интрапренер* – менеджер, который объединяет усилия персонала по созданию новшеств. В частности, он информирует работников о целях и текущих результатах нововведений, предусматривает появление новых функций, обеспечивает участие работников в принятии решений, сглаживает межфункциональные и межличностные конфликты.

В целом современный менеджмент использует самые разнообразные программы развития творческого потенциала и стимулирования инновационного поведения персонала. Безусловно только одно – эти программы будут эффективны в тех случаях, когда они увязаны между собой и целенаправленно используются для создания благоприятного инновационного климата в организации.

Методические подходы к управлению интеллектуальными ресурсами в инновационных организациях определяются следующими основными особенностями: во-первых, управление творческими людьми требует применения не стандартных методик работы с персоналом, в частности *отбор персонала* направлен на выявление людей с оригинальным творческим мышлением. *Развитие персонала* основано на концепции непрерывного организационного обучения. В инновационной организации организационное обучение необходимо, чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде и в условиях ускоряющихся технологических нововведений. Его основной идеей является организация командной работы, для того чтобы, с одной стороны, выполнить проект, а с другой – обучиться в процессе выполнения проекта, сделать полученные новые знания достоянием всех сотрудников организации.

Разработка систем профессионального роста и планирования карьеры сотрудников построена на том, что главной задачей стратегии карьеры в инновационной организации является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационных карьер. Длительное время процесс карьеры предполагал продвижение исключительно в рамках управленческой иерархии, что для многих творческих работников не является стимулом. Поэтому в последнее время значительное распространение получили «лестницы продвижения», или «двойные лестницы карьеры», которые предполагают возможность альтернативного продвижения работника по службе в зависимости от его индивидуальных способностей либо по административной, либо по научно-инженерной линии.

Наиболее эффективной системой оценки творческого труда в инновационных организациях является *управление* с *помощью постановки целей* – метод управления и оценки персонала, при котором руководитель и

подчиненный совместно определяют основные цели (индивидуальный план) на определенный период. Процедура постановки целей требует четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. Цели должны быть контролируемыми, измеримыми, однозначными, включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми, предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает.

Система вознаграждения работников инновационных организаций должна гибко сочетать методы морального и материального стимулирования, в частности, включать в себя присвоение почетных титулов и званий, публичное вручение грантов и сертификатов, установление специальных наград за значительный вклад в развитие технического потенциала организации и дополнительные гранты из специальных фондов. С учетом командной организации деятельности система материального вознаграждения должна быть построена на применении групповой заработной платы, а также платы за знания и компетенции, которая ориентирует сотрудников на приобретение новых знаний и навыков, профессий, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов интеллектуальной организации.

Во-вторых, в современных интеллектуальных организациях резко повышается значение поиска, сохранения и стимулирования талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. Творческие люди становятся главным ресурсом, организации стремятся создавать рабочую атмосферу, способствующую развитию творческого потенциала. Речь идет о создании *системы управления талантами,* направленной на развитие творческого потенциала талантливых работников, включающей в себя выявление талантов, привлечение талантов, удержание талантов и управление талантами. Отдачу от инвестиций в талантливых людей показывает коэффициент, который можно назвать рентабельностью талантов (РТ), выражающийся следующей формулой:

$$РТ = (\text{генерированные знания}) \times (\text{инвестиции в таланты}).$$

Ценность полученных знаний растет по мере их эффективного использования. Эффективность генерированных знаний соответствует высокому уровню РТ. Такой подход приводит к формированию творчески настроенных работников, инновациям, постоянному улучшению качества продукции и эффективным коммуникациям. Для того чтобы развивать творческий потенциал персонала, инновационные организации разрабатывают специальные методики развития творческого мышления и генерирования инновационных идей, имеет место практика создания про грамм выдвижения предложений.

В-третьих, в инновационных организациях наиболее эффективной является командная организация деятельности сотрудников. Команда – небольшой самоуправляемый коллектив (4-10 чел.) высококвалифицированных работников, объединенных вместе с целью выполнения того или иного проекта. Командные формы труда позволяют достигать гибкости и быстрого реагирования на изменения внешней среды.

Очень важно, что команда действует наподобие малой фирмы, объединяя все функции, необходимые для зарождения идеи, ее материализации и обслуживания потребителей. Работники разных специальностей, получая возможность выполнять широкий круг функций, имеют самостоятельность в принятии управленческих решений.

В условиях организации творческого процесса командный тип деятельности персонала имеет два принципиальных преимущества. С одной стороны, он раскрепощает инициативу творческих работников, стимулирует их к инновациям и позволяет переносить принятие ответственных решений на более низкий уровень иерархии. С другой стороны, небольшая мобильная группа открывает наилучшие возможности для интерперсонального взаимодействия творческих личностей, в ней естественным образом возникает чувство коллективного действия, уравновешиваются индивидуальные стремления, формируются мотивационные ориентиры, разделяемые всеми участниками.

В условиях формирования наукоемкой экономики знание становится важнейшим ресурсом. Этот факт обусловливает особенное значение, которое приобретает эффективное управление человеческими ресурсами в интеллектуальных организациях. Неуклонно возрастает доля людей, которые становятся работниками умственного труда, т.е. интеллектуальными работниками, растет интеллектуальное содержание труда. Намечаются тенденции ко все большей интеллектуализации производства, росту электронной промышленности, развитию программного обеспечения, информационных технологий, телекоммуникаций.

Сегодня доказано, что экономика XXI века будет опираться на развитие информационных технологий, которые сами лишь инструмент, повышающий возможности использования интеллектуальных способностей человека. Управляя интеллектуальным капиталом на государственном уровне, можно эффективно развивать социальные инновации и науку.

Инновационный путь развития России будет невозможным без распространения в обществе инновационной культуры, которая способна повлиять на готовность населения к внедрению новшеств. Необходимо отметить многосторонний потенциал инновационной культуры, которая в управлении проявляет четкую антибюрократическую направленность, что крайне важно для России: в экономике – ускорение и эффективное использование научно-технических изобретений; в образовании – новые возможности для раскрытия инновационного потенциала личности и ее творческого развития; в культуре – оптимизация соотношений традиций и обновления.

Вопросы

1. Каковы основные задачи (функции) управления человеческими ресурсами?
2. Какие факторы влияют на трудоемкость выполнения функций по управлению человеческими ресурсами?

3. В чем состоит сущность, преимущества интрапренерства и каковы его основные цели?
4. В чем состоит сущность инновационных коммуникаций и какое влияние они оказывают на развитие организации?
5. В каких случаях бюрократическая организация по М. Веберу может быть эффективна на современном этапе развития экономики?
6. В качестве одной из современных технологий управления человеческими ресурсами рассматривается понятие «телеработа» как дистанционная форма труда. Как вы считаете, для какого типа работников подобный тип занятости будет наиболее эффективен? И наоборот, какие группы работников не рекомендуется переводить на удаленную работу?
7. Каковы цели и ценности населения России?

Задания

1. Опишите основные понятия теории управления человеческими ресурсами: потребность, благо, ресурсы, эффективность, норма, качество жизни, социально-экономическая система, рынок, организация, собственность, труд, доход, капитал.
2. Опишите модель «экономического человека».
3. Опишите сущность экономической, организационной и гуманистической парадигм, описывающих место человека в производстве.
4. На основе Закона «О занятости населения в Российской Федерации составьте дерево основных понятий трудовых ресурсов, действующих сил на рынке труда.
5. На основе Трудового кодекса сделайте заключение о равноправии граждан различного пола, возраста на рынке труда.
6. Найдите связи между школами управления и парадигмами управления персоналом и человеческими ресурсами.
7. Опишите содержание и свойства человеческих ресурсов.
8. Проанализируйте тип трудовых отношений и понятие персонала в магазине, который содержит индивидуальный предприниматель, где работают 10 работников.
9. Сформулируйте подход к анализу системы управления и кадров организации, построенной по принципу аутсорсинга.
10. Раскройте понятие «инновационное управление человеческими ресурсами».
11. Опишите принципы инновационного управления человеческими ресурсами.
12. Опишите основные специфические функции инновационного управления человеческими ресурсами.
13. Опишите основные признаки организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства.

14. Определите основные качества генераторов идей и опишите подходы к дифференциации этой категории работников.
15. Опишите основные типы интрапренеров.
16. Поясните соотношение понятий «цели» и «ценности» человека.

Глава 3. Философия и концепция управления персоналом. Эволюция кадрового менеджмента

3.1. Сущность концепции управления персоналом[25]

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

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала, интеллектуального капитала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников.

Управление персоналом охватывает весь спектр функций, начиная с прогнозирования и планирования потребности в персонале, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности до увольнения работника. Кроме этих в состав функций управления персоналом включается:

- наем, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое н делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Исходя из такого определения сущности управления персоналом,

[25] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 45-53.

функций и условий, в которых этот процесс реализуется, формируется *концепция управления персоналом* в каждой конкретной организации.

Поскольку в современных российских условиях, в связи с требованиями научно-технического прогресса и проведением экономических реформ роль персонала существенно возросла, то следует остановится на основных факторах, влияющих на формирование концепции управления персоналом.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Она давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) – главная отличительная черта современности.

Изменяется и *содержание трудовой деятельности*. В целом падает роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков: умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических данных. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все больше требует от работников качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся: *высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки*. Одной из отличительных черт современного производства стала его сильная зависимость от качества

рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности работника в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления персоналом достаточно широко, подчеркивая ее отличия:

- по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат);
- по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
- по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п.

При этом отмечается тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние годы. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях – стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения. Все это требует роста численности кадровых служб.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлся отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. для выполнения последних функций нередко создавались отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не были ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они были структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создавались службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имели низкий организационный статус, иногда и до сих пор остаются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не могли выполнять целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы, например, таких как:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, взаимоотношений с руководством;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового

управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг персонала;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

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

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

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

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

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

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

стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно А.Я. Кибанов предлагает выделять три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

1. Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

2. Культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

3. Рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных – формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций создаются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Система управления персоналом организации представляет собой систему, в которой реализуются функции управления персоналом и включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение.

Полный перечень функций кадровых служб охватывает широкий спектр деятельности и открыт новым формам работы. Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их состав входят психологи, конфликтологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов по управлению персоналом в среднем 12 – специалисты по тренингу, повышению

квалификации и социальному развитию, 37 – по работе с кадрами и 38 – руководители общего профиля по работе с персоналом.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы); методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

В настоящее время в США многие кадровые функции для компаний выполняются специализированными консультационными организациями, учебными центрами, фирмами по подбору руководителей и фирмами, предоставляющими временных работников, т.е. организациями управленческой инфраструктуры. По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25% из них участвуют в рационализации управления персоналом. В США, наряду с организациями, предоставляющими широкий набор кадровых услуг, большое значение приобрели специализированные компании.

Так, *Information Sciences* выступает как ведущий разработчик управленческих информационных подсистем для работы с кадрами, одновременно оказывает различные услуги по их внедрению и ведет широкую консультативную работу. Большая группа фирм специализируется на построении систем оплаты и (или) других видов вознаграждения (социальных льгот). Среди них можно выделить фирмы, предоставляющие услуги комплексного характера, и фирмы, осуществляющие консультирование по определенным видам вознаграждения (льгот) и по отдельным методам их исчисления (например, по аналитической оценке работ и тарификации). Наряду с консультантами важную роль играют исследовательские фирмы, информационные центры.

Новое направление в сфере обслуживания кадровой работы – обособление функции подбора ключевого персонала, руководителей и специалистов в особый род инфраструктурных организаций *(executive search firms).* Некоторые из них ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых клиентами на работу специалистов. А число самих фирм, например, в США оценивается примерно в 1,5 тыс. Самая значительная по масштабу кадровых услуг – сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации. На ее долю приходится от 20 до 40% всех сумм, затрачиваемых организациями в этой области. Создан также обширный рынок учебных материалов, программ, технических средств обучения.

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

3.2. Философия управления персоналом и ее структура

По мнению А.Я. Кибанова[26] философия управления персоналом представляет философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, в организации созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений. Каждый работник может полностью использовать свои умения, навыки и играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия труда. Именно такой ценой руководство завоевывает преданность персонала и затраты на создание таких условий непременно окупаются. Если администрация не заботится о повышении качества трудовой жизни, она не способна эффективно управлять персоналом.

Таким образом, руководитель должен так организовать труд, чтобы каждый работник на соответствующем рабочем месте получил максимальное удовлетворение и наиболее полно реализовал свой опыт и умения. Справедливая система рассмотрения жалоб поможет защитить права и достоинство работника и также будет способствовать улучшению качества его трудовой жизни.

Философия управления персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но и в том, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации (в самом широком философском смысле).

Философия управления персоналом – неотъемлемая часть философии организации, ее основой. Под философией организации понимается совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и как следствие эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению

[26] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 34-44.

эффективности функционирования организации, потере ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал – это ее главное достояние.

В основе философии организации лежит философия управления персоналом. Философия организации оформляется отдельным нормативным документом. Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

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

В основу разработки философии организации положены следующие документы: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные Писания (Библия, Коран), устав предприятия, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны. При этом необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя и др. На практике философия управления персоналом организации излагается в таких нормативных документах, как «Положение о персонале организации», «Основные традиции и правила поведения персонала организации» и др.

Эти документы включают следующие разделы.

Характеристика организации. Рассматриваются цели и задачи организации, история развития, организационная структура, сложившиеся традиции, принципы корпоративного единства, благотворительная деятельность.

Кадровая политика организации. Рассматриваются следующие аспекты: квалификация сотрудников, испытательный срок, порядок увольнения сотрудников, время труда и отдыха, трудовая дисциплина, использование рабочего времени в личных целях, дисциплинарные проступки, субординация, повышение квалификации, самообразование, система материального и нематериального стимулирования, условия труда, служебная и коммерческая тайны, требования к одежде, развитие отношений в коллективе.

Социальные блага и гарантии. Характеризуются все блага, выплаты и льготы: питание, униформа, социальное и медицинское страхование, выплаты из пенсионного фонда, больничные листы, оплачиваемый очередной отпуск,

общественные мероприятия, ежемесячная выплата заработной платы.

Рабочее время и время отдыха. Дается характеристика графиков работы сотрудников, установленного размера рабочей недели, порядка регистрации отработанного времени, в том числе сверхурочной работы, времени перерывов.

Условия, дисциплина труда и рабочее место. Характеризуются условия труда, степень их безопасности, уровень комфортности, требования к трудовой дисциплине, рабочее место и требования, предъявляемые к работникам. Рассматриваются виды взысканий за дисциплинарные проступки.

Развитие персонала. Характеризуются условия, при которых работник вправе рассчитывать на бесплатное обучение, повышение квалификации или переподготовку, самообразование, а также система служебно-профессионального продвижения персонала организации.

Оплата и оценка труда. Рассматриваются действующие в организации системы материального и нематериального стимулирования, система аттестации и показатели оценки деловых и личностных качеств персонала.

Стандарты делового поведения. Рассматриваются условия доступа в служебные помещения организации, правила использования и ухода за рабочим местом; правила работы с офисной вычислительной и организационной техникой, в том числе в личных целях, использования служебного автомобиля. Характеризуются принципы взаимоотношений в коллективе, отношение к курению и спиртным напиткам.

Принципы работы в организации. Формулируются такие принципы, как: работать качественно и без компромиссов; работать с теми, кто хочет работать в команде; разрешать конфликты, а не искать виновных; творить, созидать, самосовершенствоваться; даются рекомендации относительно поведения в чрезвычайных и напряженных ситуациях (например, улыбкой разрядить обстановку и создать здоровую атмосферу).

Увлечения (хобби). Характеризуются условия, создаваемые организацией, для поддержания интереса к увлечениям отдельных работников.

Профессионально-этический кодекс. Указываются нормы и принципы профессионально-этических взаимоотношений в коллективе.

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях *Mitsubishi, Toyota, Sony,* а затем получила широкое распространение в США в компаниях *IBM, General Motors, McDonald's.* Президент корпорации *Sony* А. Морита так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу»[27].

Приведем пример этих принципов.

[27] Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони». М.: Прогресс, 1990. С. 134.

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомагнитофон, портативный плеер, лазерная звукозаписывающая установка).

2. Патернализм – воспитание у занятых в корпорации чувства, что они члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Совершенно справедливо ряд исследователей считает, что философии управления персоналом имеют национальный оттенок. В США, например, она прагматична: человека рассматривают как ресурс, к которому нужно бережливо относиться и вложения в него должны окупаться. Неудивительно, что именно в США зародилось словосочетание «управление человеческими ресурсами». В Японии ресурсы человека –- это ценность, а человек – самостоятельная ценность (достояние): здесь значительно больше, чем в других странах, внимание к человеку, выше роль корпоративной культуры и организационных ценностей (табл. 3.1).

Приведем характеристику некоторых видов философий управления персоналом, сложившихся в разных странах мира.

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

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

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

Таблица 3.1. Характеристика разновидностей философий управления персоналом

Критерии организации работы с персоналом	*Философии управления персоналом*		
	Японская	*Американская*	*Российская*

Основа организации	Гармония	Эффективность	Гармония и эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное реализация заданий	Главное – реализация заданий и выполнение обязанностей
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу-вверх	Сверху вниз	Чаще сверху вниз чем снизу-вверх
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам и после
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	По результатам и в зависимости от стажа

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются четкой дисциплиной, коллективизмом, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

Организации малого предпринимательства работают при отсутствии четко сформированной философии управления персоналом, в условиях достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к работникам со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

При формировании философии управления персоналом в нашей стране необходимо учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем.

1. Россиянин привык полагаться на богатство, неисчерпаемость, необъятность русской земли.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог, только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. У него выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению.

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно для быстрого завершения работы. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать его труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в

коллективах укоренилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые их и сплачивают.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40-50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, проявлению агрессивности, эгоизма, формирует пренебрежение к истории и культуре России.

6. Русский характер является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеющим огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Россиянин гибок, свободен от штампов, он мудрый, добрый, терпимый, в то же время в значительной степени аморален, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен поступать, не всегда обосновав свои решительные действия.

7. Нужно сохранить и закрепить в характере российского человека положительные поведенческие черты, носящие альтруистический характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства, руководство принципом: «Сначала для общества, а потом для себя». Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делают россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, Отечества, общественных интересов, близких, во имя совести, которая не позволяет ему причинять зло другим людям. А как известно, свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В связи с переходом к рынку россиянин подвергся сильному стрессу. Людям старшего и среднего поколений вообще трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. А развитие общества и организации должно идти плавно, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для россиянина. И переход этот идет гораздо быстрее, чем процессы осознания его необходимости и приспособления людей к новым условиям. Такая поспешность привела к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости. На производстве необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке, и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равноправия.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии, если акцент будет сделан на личность, вбирающую в себя весь накопленный

человечеством опыт. Только при таком условии российская философия сможет интегрировать весь мировой опыт, всю российскую культуру. Преобразование России возможно лишь тогда, когда будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравновешивание двух философских начал. Формирование мотивационных механизмов в конкретной организации должно учитывать это и исходить из принципа одновременного удовлетворения высших (духовных) и низших (физиологических) потребностей.

Эта российская специфика в значительной мере повлияла на формирование черт характера россиянина (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Особенности черт национального характера отечественного работника[28]

Черта характера	*Особенности поведения*
1. Сдержанный позитивизм	Постоянное ожидание очередных неприятностей со стороны руководства или государства характерно для россиянина. В то же время попадая в ту или иную негативную ситуацию, он не впадает в панику, поскольку загодя морально готов к ней
2. Умеренная амбициозность	Амбициозным в России принято считать того, кто проявляет открытое неуважение к окружающим на почве профессиональных успехов и стремится возвыситься над окружающими, выделиться из общей массы за счет окружающих. Однако знающий себе цену профессионал всегда вызывает уважение коллектива
3. Настрой на «рывок»	Климатические условия и исторический опыт россиян не способствовали выработке привычек кропотливой и размеренной работы. В то же время в случае любой нештатной ситуации, которыми изобилует русская история, эта черта незаменима
4. Неповоротливость	Необходимость основательно подготовиться к работе, настроиться на нее – в характере россиянина. Это как бы оборотная сторона вышеописанной черты характера
5. Расточительство ресурсов	Исторически Россия никогда не испытывала недостатка в территориях, природных ресурсах, лесах, земельных угодьях, воде, строительных материалах и т.д. Отсюда такое пренебрежение россиянина к необоснованным затратам и потерям
6. Интернационализм и веротерпимость	В производственных коллективах конфликты на почве различий в вере или национальности встречаются очень редко

[28] Звягин А.А. Управление персоналом в системе обеспечения национальной безопасности России. М., 2003.

7. Отношение к коллективу	Россиянин, работая в коллективе, как правило, ставит его интересы выше собственных интересов. Для него атмосфера в коллективе может быть важнее заработной платы. Коллективный труд для него более предпочтителен, чем индивидуальный
8. Круговая порука	Одно из наследий общины как основы российского уклада жизни. Помочь и прикрыть соседа или знакомого в надежде на его аналогичные ответные действия при обратных обстоятельствах – основной побудительный мотив общинной модели бытия. Это наследие, очень глубоко укоренившееся в каждом россиянине и продолжающее культивироваться в современных условиях
9. Недоносительство	Один из самых отрицательных персонажей русского фольклора – доносчик. Доклад руководству о состоянии дел или настроений в коллективе всегда считали делом антиобщественным и аморальным
10. Отношение к закону и органам государственной власти	Исторически сложилось, что доверие россиянина к закону и власти находится на очень низком уровне, что оказывает деформирующее влияние на все стороны жизни общества и экономические отношения прежде всего. В то же самое время россиянин законопослушен и власти побаивается. Развитие рыночной экономики, завоевание свободы расковали его сознание от предрассудков. Не связанная идеологическими, а также и моральными принципами часть россиян поступает теперь, как кому заблагорассудится. Исследователи объясняют это максимализмом россиянина
11. Мощный творческий потенциал	История цивилизации России, насчитывающая более 1300 лет, отмечена появлением множества высокоодаренных людей. Среди них ученый с энциклопедическими знаниями Ломоносов, Менделеев, открывший периодический закон химических элементов; отец «ракеты» Циолковский; корифей литературы Толстой; композитор Чайковский и другие выдающиеся люди. Это возбуждает у русских чувство превосходства и даже в какой-то мере зазнайство
12. Мужество, стремление к победе	Противниками россиян были монголо-татары и турки, французы и немцы, шведы и японцы, и почти во всех войнах русские побеждали. Предки россиян завоевали для потомков огромную территорию
13. Небрежность в малых делах и собранность в больших	В обычное время кажется, что россиянин излишне беспечен. Однако, когда решается судьба его страны, он безо всяких колебаний смело вступает в борьбу, проявляя дух бесстрашия. Россияне имеют огромную силу внутреннего сцепления. До сих пор ее не удавалось сломить другим нациям
14. Повышенная возбудимость, необдуманная поспешность в действиях	«и какой же русский не любит быстрой езды» – эту фразу Гоголя русские любят повторять, сидя за рулем. Россияне всегда чересчур спешат решить свои проблемы. Они не любят вести трудные, длительные переговоры, им по душе быстрое решение, которое дает применение силы

15. Чрезмерная однобокость мышления	Если россияне что-то отрицают, то полностью. Если отрицают социализм, то не хотят видеть в нем ничего хорошего, все только в мрачном свете, а ведь компартия во многом успешно руководила страной и эпоха социализма длилась в России более 70 лет
16. Любовь к крайностям и противоречивость	Россиянин может восхитить своей образованностью, интеллектом, и он же может вызвать глубокое разочарование удивительной ленью, любовью к выпивке, беспечным отношением к своим обязанностям
17. Чувство юмора	Не в характере россиянина молча сидеть за едой. Встретятся два человека и сразу же начинают рассказывать анекдоты. Чувство юмора, присущее россиянам, возможно, связано с их романтическим характером, а также с высокой степенью образованности и культурного воспитания. За последние годы их жизнь стала достаточно трудной, но без юмора, говорят они, жизнь вообще теряет смысл
18. Чувство собственного достоинства	Если даже по неосторожности задеть россиянина – он не даст себя в обиду. Россиянину не свойственно преклоняться перед иностранщиной, он не раболепствует, это, несомненно, хорошее качество. Временами чувство собственного достоинства превращается в слепую заносчивость, убеждение, что россиянам в мире уготована какая-то особая роль

А.П. Егоршин в своей работе в качестве образца передового опыта приводит наиболее важные элементы философии управления персоналом ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ)[29].

1. Приоритет в подборе персонала и продвижении кадров отдается жителям города Заволжска, хотя завод привлекает трудовые ресурсы трех административных районов.

2. Формируются семейные династии, когда несколько поколений работают на заводе. При расстановке персонала делается акцент на семейные династии.

3. Поддерживается высокий имидж завода в средствах массовой информации, в администрации области и на российском рынке.

4. На заводе высокая трудовая и исполнительская дисциплина, доля прогулов в общем фонде отработанного времени составляет всего 0,2%, что весьма невелико для России.

5. Начаты переход на международные стандарты ИСО 9000 и ориентация на повышение качества продукции, работ и услуг (ежегодные конференции, ежемесячно – дни качества).

6. Идет непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников.

7. Формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, их отражение в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом. Поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обследования, наличия собственной спортивной базы (стадион, турбаза, бассейн, сауна, клуб, теннисные корты).

8. Гибкая политика в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние работников. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16%,

[29] Егоршин А.П. Управление персоналом. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. с. 221-222.

а средняя заработная плата выше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная система оплаты труда, а для рабочих – сдельно-премиальная система.

9. Предоставление социальных благ для работников завода: материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бесплатное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, подарки ко дню рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, строительство и предоставление бесплатного жилья.

10. Социальные гарантии выполняются строго в соответствии с законодательством России: оплата отпусков, больничных листов, дополнительные пенсии, оплата расходов в случае смерти сотрудника и др.

11. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе функционируют дом культуры, музей, совет ветеранов, женсовет, профком.

Все это обеспечивает заводу квалифицированные кадры (многие работают на заводе семьями почти 40 лет) и свидетельствует о дальновидном руководстве, на протяжении десяти лет формировавшем кадровую политику.

3.3. Становление и развитие теории и практики управления персоналом[30]

История развития управления персоналом зародилась с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление работниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители организаций искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации руководители в одиночку уже не могли справляться с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом потребовались специальные служащие и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 г. считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы,

[30] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 8-16.

департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В СССР отделы кадров появились практически во всех организациях, их функции сводились в основном к подготовке и выдаче разных справок, анкет, отчетов. Наряду с выполнением функций по найму работников и другой кадровой работы они должны были обеспечить вышестоящие организации всеми видами информации о персонале. Три фактора общественной жизни советского периода определяли эту специфику: централизованное руководство народным хозяйством, политизирование экономики и тоталитарная идеология.

Работники этих служб всех стран занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 1930-1940-е гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 1950-1960-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, в частности начинается использование коллективных форм организации труда. Произошли изменения и в системе материального стимулирования. Наблюдался переход от жесткого нормирования труда к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники

предприятий стали допускаться к участию в прибылях. В этот период формировалась теория человеческого капитала, что стало отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 1970-х гг. в большинстве развитых стран отмечались падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм, что стало следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 1970-х гг. многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом стало важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 1970-1980-е гг. кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов, и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом в 1980-1990-е гг. показала неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период в условиях дефицита высококвалифицированного персонала внедряются новые методы работы с персоналом, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации интеллектуального потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 служащих и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширения гарантий занятости трудовых ресурсов. Все большее внимание уделяется вопросам оценки и управления трудовым потенциалом, нематериальными активами, интеллектуальным капиталом персонала и организации в целом, управления интеллектуальной собственностью.

Таблица 3.3. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира[31]

Период	*Основной объект управления*	*Доминирующие потребности персонала*	*Ведущие направления управления персоналом*
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины

[31] Составлено А.Я Кибановым по монографии: Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998

1900 – 1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение заработков на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Правовое обеспечение управления персоналом, разработка регламентов, коллективные формы организации труда
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства.	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, в прибылях, разделение ответственности, начало формирования теории человеческого капитала
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства.	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, в прибылях, разделение ответственности, начало формирования теории человеческого капитала
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда, участие работников в прибылях, стратегическое планирование трудовых ресурсов, оценка интеллектуального капитала организации

1980 – 1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей сипы, переподготовка, содействие в поисках работы, управление интеллектуальными ресурсами организации
1990 – 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм мотивации и стимулирования, участие в доходах и капитале
с 2000 г. по н.в.	Кадровый потенциал, человеческий капитал	Гарантия занятости в период финансового кризиса, оценка человеческого капитала	Стратегическое управление, планирование и оценка человеческого капитала работника и интеллектуального капитала организации в целом, управление интеллектуальной собственностью

Наиболее важные моменты развития теории и практики управления персоналом организации по мнению А.Я. Кибанова состоят в следующем (по табл. 3.3).

Во время Первой мировой войны военная индустрия предъявила высокие требования к работникам, что привело к напряжению отношений в сфере занятости. С целью снятия напряжения в этот период исследовались человеческие, социальные и психологические условия, оказывающие влияние на производительность работников. Эти исследования сформировали теоретическую основу для разработки методов (способов) и методик управления персоналом.

Вследствие появления новых технологий в производстве произошло новое разделение труда, связанное с упрощением и стандартизацией производственных процессов, их конвейеризацией. Возник новый подход к контролю за работой персонала, отождествляемый с научным управлением, или тейлоризмом.

Потребовались полуквалифицированные работники. Это вызвало соответствующие изменения в управлении персоналом. Контроль их работы обеспечивался за счет стратегии отбора – тщательного выбора лучших работников из потенциально возможных. Появились новые профессии – супервизоры-контролеры. Так как производственные задания были разбиты на составляющие и заинтересованность людей в работе снизилась, супервизоры (мастера, бригадиры, контролеры, инспекторы) стремились поддержать требуемый уровень пополнения организации работниками и стали заниматься вопросами найма, привлечения, расстановки, мотивации, оценки, вознаграждения работников и контроля за их деятельностью. Они же устанавливали необходимый уровень исходной профессиональной подготовки и следили за дисциплиной, применяли методы денежного

стимулирования.

Количество и сложность функций, связанных с управлением персоналом, увеличивались по мере роста количества рабочих мест и объединения работников в профсоюзы, которые постоянно требовали от руководства решения более насущных и сложных социальных вопросов, нежели уровень профессиональной подготовки и заработной платы. Появились штатные единицы специалистов, занимающихся наймом и отбором, и социальных работников, чтобы демонстрировать заботу работодателей о работающих, но супервизоры оставляли за собой право принимать окончательное решение. Количество и статус специалистов по найму и отбору, а также социальных работников росли. Таким образом, к 1930-м гг. сформировались службы управления персоналом, хотя развитие продолжалось и в последующие годы. За сотрудниками по персоналу закрепилась роль специалистов в областях: занятости, личностных отношений, организационных отношений, образования и подготовки, условий труда, социального и социально-бытового обслуживания. При этом функции, выполняемые специалистами по персоналу, оставались обособленными от функций менеджеров высшего и оперативного руководства.

Вторая мировая война стала катализатором изменения этих условий. Например, перед отделами кадров предприятий США и Великобритании была поставлена грандиозная задача – в кратчайший срок принять на работу и научить сотни тысяч новых работников всех видов профессий, чтобы замещать тех, кто пошел на войну. Эта задача была выполнена, и с этого времени вопросы подбора, учебы, переквалификации стали важным направлением работы отделов кадров.

После войны менеджеры по персоналу уже могли сказать, что они занимаются профессиональной деятельностью, поскольку процесс профессионализации постепенно достигал своих целей. Диапазон выполняемых ими функций существенно расширился, методы их работы подкрепились данными, полученными в результате проведения социологических и психологических исследований. Каждый составной элемент управления персоналом: занятость, зарплата, совместные консультации, здоровье и безопасность, бытовые условия, образование и обучение – стал представлять собой отдельный набор функций по управлению персоналом.

Постепенно сформировались группы работников – специалистов по управлению персоналом с соответствующим профессиональным опытом. Часть из них благодаря карьерному росту стала менеджерами высшего и оперативного руководства в области управления персоналом. Таким образом, данная профессиональная группа была вовлечена в процесс планирования и принятия стратегических решений. В итоге часть работников по управлению персоналом стала выполнять функции общего и линейного руководства (принятие и участие в реализации решений), а часть – функции по обоснованию, выработке и участию в реализации решений. Была устранена обособленность функций, выполняемых специалистами по управлению

персоналом, от функций менеджеров высшего руководства в области управления персоналом. Эти процессы привели к тому, что работники служб управления персоналом в отдельных странах (например, в Великобритании) приобрели статус не ниже статуса технических работников. В совете директоров компании специалисты по управлению персоналом были представлены менеджером высшего руководства и стали вносить вклад в формирование стратегии кадровой политики и политики организации в целом.

Сформировались *три концепции управления персоналом*. Согласно первой представитель службы управления персоналом участвует в работе совета директоров компании, т.е. имеет статус высших эшелонов руководства.

Вторая концепция утверждает, что менеджеру по персоналу следует отводить более низкие, лишь исполнительные роли, ему отказывают в том статусе, который отводится техническим менеджерам, а значит, у него меньше возможностей участвовать в формировании стратегии развития организации или кадровой политики (примером могут быть немецкие предприятия). Функции немецкого руководителя по персоналу менее активны, чем функции британского руководителя. Эти две концепции пригодны для организаций по производству стандартизированной продукции для рынка товаров массового производства.

Третья концепция управления персоналом действует на малых предприятиях, где вопросы, связанные с персоналом, решаются менеджерами общего или линейного руководства.

Управление персоналом организации по своей сути неоднородно: на отдельно взятом предприятии могут сочетаться элементы разных приведенных выше концепций. Такой подход особенно уместен для компаний средних размеров.

Джордж Ф. Томасон[32] выделяет четыре модели организации управления персоналом:

1. *Интегрированная модель*. Вопросы управления персоналом решаются в рамках ответственности, возложенной на общих и линейных менеджеров, а функциональные специалисты, занимающиеся только управлением персоналом, либо отсутствуют, либо имеются в незначительном количестве. Эта модель автором определяется как «руководство персоналом. по методике «без специалистов», что характерно для малых предприятий и (как отмечает Дж.Ф. Томасон) для современного подхода управления человеческими ресурсами;

2. *Модель с делегированными функциями*. Функции, связанные с управлением персоналом, выполняются специалистами, имеющими низкий статус, а окончательное право принимать решение остается за общими и линейными менеджерами и супервизорами;

3. *Модель получения консультаций и поддержки*. Функции по управлению персоналом выполняются специализированными опытными

[32] Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 352-353.

специалистами высокого статуса. Однако право принимать решение остается за линейным менеджером. Это дает возможность должностному лицу перед принятием решения получить высококвалифицированную консультацию и необходимое обоснование решения;

4. *Модель внешней рекомендации*. Менеджеры принимают решения по управлению персоналом, используя доступные для них информационные ресурсы и услуги внешних узкоспециализированных экспертов. В этом случае менеджеры, по сути, становятся объектами внешней оценки их деятельности всякий раз, как только они прибегают к услугам внешних экспертов. Эта модель может существовать только вместе с другими тремя моделями. Дж.Ф. Томасон утверждает, что с ростом популярности этой модели потребность в услугах специалистов служб управления персоналом будет уменьшаться.

Кроме того, Дж.Ф. Томасон отмечает, что различные организации используют одновременно несколько подходов, но при этом демонстрируют предпочтение одной модели больше, чем другой.

Эти модели имеют модификации, что вызвано требованиями развития теории и практики управления персоналом. Эти модификации позволяют учесть не только особенности отдельных организаций, но и национальные особенности различных стран.

Разнообразие моделей организации управления персоналом связано с разнообразием концепций управления и особенностями их реализации в конкретных организациях. Выбор концепции управления персоналом для конкретной организации и модели, соответствующей ей, и становится задачей специалистов службы управления персоналом.

3.4. Влияние развития теории менеджмента на науку управления персоналом[33]

История развития научной мысли в области управления персоналом и человеческими ресурсами возникла вместе с образованием первой организации. Вместе с изменением экономической ситуации менялись формы и методы управления человеческими ресурсами. Так, чуть более ста лет назад сформировалась теория менеджмента, основным содержанием которой были прежде всего методология и практика управления человеческими ресурсами.

Научное направление, получившее названия «управление человеческими ресурсами или персоналом», «кадровый менеджмент», сформировалось на стыке общей теории менеджмента, психологии, прикладной социологии, этики, экономики предприятий и предпринимательства, политики, трудового права, экономики труда и трудовых отношений и др.

Одним из первых, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р. Оуэн (1771-1858), заявивший, что «его рабочие – «живые машины» – столь же важны для фабрики, как и «неживые машины», и также

[33] По материалам: Мельников О.Н., Моисеенко С.С. в кн. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с. С. 49-68.

нуждаются в уходе».

Американский психолог Г. Мюнстерберг в своих работах «Психология и индустриальная эффективность» и «Психология бизнеса», изданных в начале XX в., проанализировал *три наиболее актуальных, по его мнению, вопроса в бизнесе:*

1) как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров);

2) при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника;

3) как воздействовать на работников с точки зрения эффективности бизнеса.

Он разработал тесты для определения способностей к различным работам и предложил термин «психотехника», замененный в 1950-х гг. на понятие «прикладная психология».

Пионером «научного управления» считается Ф. Тейлор, сделавший подлинный переворот в организации труда и производства публикацией своей книги «Принципы научного управления». Ф. Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов. Система, предложенная Ф. Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф. Тейлор установил, что работа по управлению – это определенная специальность; организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Ф. Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера Ф. Тейлор считал получение прибыли за счет наивысшей интенсивности труда рабочих, находившихся в непосредственном подчинении данному руководителю. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих должны быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений. Данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте (разделение труда);
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);
- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;

- выбор эталонного работника («хорошего работника»), в полной мере усвоившего «урок» и овладевшего рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;
- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником»:
- разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

В целом идеи Тейлора относятся к изучению времени и действий и посвящены промышленному персоналу.

Методические приемы организации и нормирования труда Ф. Тейлора получили в дальнейшем свое развитие в трудах его учеников и последователей, среди которых следует выделить Г. Ганта, Ф. и Л. Гилберт.

В системе Тейлора все составляющие производства, включая человеческие ресурсы, приблизительно равны и не ранжированы по значению для реализации тех или иных целей производства. Генри Гант одним из первых специалистов в области менеджмента стал особо выделять человеческие ресурсы, настаивая на чрезвычайно важной роли персонала в рационализации производственного процесса. Организация производства должна приспосабливаться к нормальным для рабочих условиям. Это прежде всего относилось к выбору режимов работы оборудования и условиям труда.

Супруги Фрэнк и Лилиан Гилберт, стоявшие у истоков микроэлементного нормирования, настойчиво искали наилучший (единственный) способ выполнения работы посредством изучения движений. Они изобрели микрохронометр, который в сочетании с кинокамерой позволял точно определять количество и состав движений при выполнении заданной операции. Предложенный ими метод формирования рациональных операций стал формой реализации идеи Тейлора о наличии некоторого единственного оптимального метода труда при выполнении повторяющихся работ.

Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория научного управления, основанная на идее минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу, требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале XX в. принципов научной организации труда стало началом *технократического управления персоналом.* Характерные особенности этого подхода включают:

- ориентацию на индивидуального работника как на отдельную единицу техники;
- проведение отбора и подготовки работников;
- разделение труда, в том числе в управленческой деятельности, выделение специализированных кадровых подразделений.

Итак, методы управления персоналом, предложенные Ф. Тейлором и его последователями, характеризуются следующими основными чертами:

- индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;
- жесткое разделение сфер деятельности и ответственности между управленческим и производственным персоналом;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по принципу минимизации времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;
- преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления человеческими ресурсами.

Благодаря разработке концепции научного управления человеческими ресурсами менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, можно успешно применять в практической деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Следующей в хронологическом порядке концепцией управления, затронувшей своим развитием принципы управления персоналом, стала *концепция административного управления.* В рамках данной концепции в 1920-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизировано, чтобы более эффективно достигать ее целей.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А. Файоля и его 14 принципами административной деятельности управленческого персонала, которые формулируются следующим образом.

Разделение труда с целью повышения эффективности производства без роста затрат усилий.

Власть – ответственность. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности, Т.е. без санкций, сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

Дисциплина – это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины

в каком-либо социальном образовании существенно зависит от достоинства его руководителей.

Единство распорядительства. Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник. Ни в коем случае невозможно приспособление социального организма к дуализму распорядительства.

Единство руководства – один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

Подчинение частных интересов общим. В организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, одинаково заслуживающие признания. Необходимо постараться их согласовать. Это одна из главных трудностей управления.

Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы.

Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

Порядок. Формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

Справедливость. Для поощрения персонала к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

Постоянство состава персонала. Текучесть персонала – одновременно причина и следствие плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе организации неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть. Некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие неспособны брать на себя более ответственную работу. Подобно другим принципам, принцип постоянства персонала имеет свою меру.

Инициатива – возможность создания и осуществления плана.

Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы.

Единение персонала. Не надо разделять персонал. Разделять враждебные силы, чтобы их ослабить, – дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия – тяжелая ошибка.

По мысли А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного

социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Стоит отметить, что принципы А. Файоля ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация), речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, т.е. солидарности в организации.

Помимо принципиальных основ управления А. Файоль разработал и основы функционального управления («элементы управления»). Согласно его концепции, «управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

А. Файоль одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

По мере продвижения в иерархии относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как относительная важность технической «установки» убывает.

А. Файоль предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю. Перечень требований к руководителю согласно Файолю можно представит следующим образом.

Хороший руководитель должен:

1. Глубоко знать свой персонал
2. Подавать хороший пример
3. Совещаться с ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий
4. Не загружать внимание мелочами
5. Создавать атмосферу инициативы, действенности и сознания долга
6. Проводить периодические осмотры предприятия
7. Хорошо быть осведомленным о договорах между сотрудниками и предприятием
8. Увольнять неспособных.

Основные черты управления человеческими ресурсами в методологии функционального подхода А. Файоля заключались в дифференциации персонала, определении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и

профессиональных особенностей конкретной должности. Повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

Значительную роль в развитии методов управления персоналом государственных служб сыграли труды немецкого социолога М. Вебера (1884-1920) и представленная им *концепция бюрократического управления.* Им выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

- четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;
- определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления;
- объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;
- строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;
- периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Основополагающими принципами бюрократической системы Вебера считаются следующие:

1. Обязанности исполняются по правилам: обеспечение унифицированности выполняемых задач, их координированности, выполнение большого количества однородных задач в продолжение длительного времени

2. Четкое рациональное разделение труда, выполнение задач специалистами: управление осуществляется на высоком техническом уровне, эффективно, точно и продолжительно

3. Иерархичность уровней управления по должностям и задачам, разделение полномочий по вертикали

4. Документальное оформление команды: позволяет повысить эффективность ее передачи

5. Осуществление найма на работу и продвижения в должностной иерархии в соответствии с квалификационными требованиями

6. Формальная обезличенность исполнения обязанностей: рост производительности за счет устранения личностных и эмоциональных факторов.

Условием сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является

авторитет последнего. Выделяются следующие формы авторитета: авторитет выдающейся личности; традиционный авторитет; авторитет в соответствии с правомочностью руководителя. Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требуют справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако нельзя не отметить отрицательные черты бюрократической системы:

- превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;
- упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям;
- стремление действовать безупречно (без ошибок, обезличенное отношение к делу).

Это приводит к стремлению решать только те задачи, которые можно выполнить безупречно. Для остальных задач возможны следующие ситуации:

- для безупречного выполнения задач, которые невозможно выполнить безупречно, начинают ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце ничего не делают;
- категорически отказываются от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;
- все дела начинают безгранично раздуваться;
- нормой поведения становится перестраховка;
- практикуется наблюдение «со стороны» за теми, кто выполняет сложное дело.

В истории управленческих теорий классический метод бюрократического управления кадрами М. Вебера занимает особое место. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Как не раз отмечал сам автор, за образец он брал военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь характеризуются выраженной линейностью, строгой должностной иерархией при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления. Подобный подход в чистом виде, очевидно, имеет ограничения для применения в системах управления человеческими ресурсами на современных предприятиях.

В рамках классического менеджмента была создана система управления, которая по значению своих принципов и методов может быть определена как *культура управления.* В практику управления была внесена принципиальная основа производственной демократии, нашедшая свое выражение в категории «персонал предприятия», определяющей единый статус для всех наемных работников, независимо от их положения на уровнях служебной иерархии. Ведущий принцип менеджмента в классический его период – это стремление к рационализации производственных и управленческих процессов. В

практической сфере это означало укрепление функционального разделения труда, совершенствование организационных структур управления, четкую регламентацию деятельности руководителей и подчиненных им работников, определенность в правах и обязанностях, приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты. При этом личная инициатива, усиление элементов самоуправления, инновационная активность еще не рассматривались ценностными ориентирами совершенствования управления. Рациональное управление связывалось с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию, достичь долговременной стабильности и устойчивости ее деятельности. Большое внимание уделялось административным методам управления, основанным на строгом распределении власти в иерархических структурах и на однозначном отделении исполнительной деятельности от организаторской и контролирующей. Проблема заключалась в создании организационного механизма, где каждый элемент занимает отведенное ему место; в умении предупреждать сбои (т.е. изменения, возникающие под воздействием внешней среды и внутренних деформаций), осуществляя заранее запланированные реорганизационные мероприятия по совершенствованию сформированной таким образом системы управления.

Реализация подобных идей была крайне эффективна в период расцвета потокового машинного производства, массового выпуска стандартизированной продукции (наиболее яркий пример тому – успех компании Форда в США). Однако уже в период 1930-1940-х гг., с учетом дефицита рабочей силы и переориентации промышленности на военные нужды, ярко проявились недостатки классического подхода. Принимавшиеся в его рамках организационные решения ориентировались в первую очередь на сокращение непродуктивной деятельности; при этом не уделялось должного внимания вопросам режима труда, наблюдалось чрезмерное давление на работника. Как следствие, повышающаяся текучесть кадров и неудовлетворенность персонала перекрывали эффект от интенсификации труда. Это привело к пересмотру взглядов части промышленного сообщества, и прежде всего – к изменению их отношения к человеческому фактору производства.

Опыт ведущих промышленных фирм позволял осознать, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы производства в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении производственно-экономических результатов, стилем руководства организацией и психологическим климатом на производстве. Данные идеи были реализованы в рамках *теории человеческих отношений* (экономической психологии).

В программных документах Международной ассоциации исследований в области экономической психологии зафиксировано, что это особая отрасль научного знания, представляющая собой образец интегрального междисциплинарного знания о человеке и человеческих отношениях, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности. экономическая

психология анализирует влияние экономической среды на поведение человека и его благосостояние. Этот анализ осуществляется на самых разных уровнях – от домашнего хозяйства и отдельного индивида до микроуровня целых народов. В последнее десятилетие эта научная дисциплина особое внимание уделяет психологии предпринимательской деятельности. В этом явлении слились экономика и психология. Известные ученые Дж. Милль и Й. Шумпетер включили в свой анализ предпринимательства категории понятия риска и инновации, поскольку постановка для фирмы новой цели представляет собой большую творческую работу, включающую всестороннее рассмотрение идеи, постановку прогнозов на повышение статуса организации.

На основе анализа, проведенного французским Национальным агентством по созданию предприятий, выделены две типичные модели экономического поведения руководителя (табл. 2.4).

Развитие психологического подхода в США началось после Хоторнского эксперимента, осуществленного Э. Мэйо. Основным теоретическим результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника. В результате проведенных экспериментов был предложен вывод о том, что работник – это не просто «механизм, реагирующий на заработную плату», но член коллектива. Для эффективного управления Мэйо советовал организовать «добровольное сотрудничество с рабочими», отказавшись от традиционного жесткого метода управления человеческими ресурсами.

Хоторнские эксперименты – отправная точка дальнейшей эволюции управления человеческие ресурсы, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине человеческих отношений с иными характеристиками. Эксперименты Э. Мэйо позволили подвести итоги многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами и проверить их результаты.

Таблица 3.4. Сравнение моделей экономического поведения руководителя

Модель экономического поведения руководителя- предпринимателя	Модель экономического поведения (классического) менеджера
стремление к экономической независимости и опоре на собственные силы;	стремление к продвижению по службе;
	умение управлять рабочей группой, что занимает основное время менеджера;
стремление к смене персонала в случае необходимости;	положительные социальные потребности;
ориентация на существо проблемы, а не на структуру управления;	индивидуальная положительная мотивация;
применение «разумного риска», основанного на расчете;	совпадение личных и организационных целей;
	совмещение социальных ролей;
готовность инвестировать большие суммы денег, при носящие отдачу;	адекватная самооценка;
	отсутствие смысловых и психологических барьеров в общении с персоналом;
отношение к неудачам как к своеобразным урокам на будущее;	высокая степень самоорганизации;
	адекватность восприятия других людей;
	отсутствие агрессивности;
полная самоотдача и ориентация на собственное мнение	высокое развитие навыков коммуникации;
	наличие эмпатии;
	высокая стрессоустойчивость

Важным примером являются теоретические и практические разработки Ч. Бернарда. С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. При определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и позволяют увеличить производительность труда на основе взаимодействия работников в процессе производства.

Э. Мэйо считают основоположником школы человеческих отношений, в рамках которой были обоснованы психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администрацией. Работника стали рассматривать как личность, участвующую в производственном процессе, что привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эргономика, индустриальная психология и социология). Менеджмент приобрел новую ориентацию – социально-психологическую. В рамках функций руководителя были выделены, помимо экономических, социальные задачи: создание и стабилизация эффективно работающих

коллективов и групп (см. табл. 3.4).

Исследования человеческих отношений способствовали:

- увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- обогащению рабочих мест;
- «приземленности управления», «менеджменту участия»;
- повышению роли неформальных отношений в коллективе;
- развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция управления персоналом с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей». Началась разработка проблемы активизации человеческого фактора, оптимального использования не только исполнительских, но и творческих, организаторских способностей сотрудников.

В 1920-1930-е гг. в США перешли от безличных бюрократических отношений на производстве к попыткам сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Воззрения школы человеческих отношений стали реализацией стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную социальную систему, подчиняющуюся не только экономическим, но и социальным законам, а людей – не только как производственный фактор, но и как членов социальной системы. Школа человеческих отношений примерно с конца 1950-х гг. переросла в так называемую *школу поведенческих наук,* или *бихевиористскию школу.* Если первая в основном сосредотачивалась на методах налаживания межличностных отношений, то объектом исследования второй в большей степени была методология повышения эффективности отдельного работника. Наиболее крупные представители этого направления Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом. Ее цель – повышение благосостояния работников и максимизация на этой основе личных вкладов в эффективную работу фирм.

В соответствии с пониманием школы поведенческих наук важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Рост значимости труда в качестве мотиватора происходит в условиях изменения уровня человеческих ресурсов – роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентаций. Характер труда в современных организациях обусловливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширения границ самоуправления.

Наибольшее практическое распространение и известность среди подходов, относящихся к концепции человеческих отношений, получил *метод обогащения труда,* позволивший существенно повысить эффективность работ, связанных с локальным утомлением и высоким нервно-психическим напряжением при строгих требованиях к качеству выполнения производственных заданий. Этот метод имеет свою вполне оригинальную «теорию двух факторов» (двухфакторную теорию) американского психолога Ф. Герцберга. В 1950-х гг. он провел эксперимент с целью выяснения, какие условия работы вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выполняемой работе. Полученные результаты позволили сделать вывод о существовании двух групп факторов:

- поддерживающие или гигиенические факторы, связанные с условиями труда и социальной средой на месте работы;
- мотивирующие факторы, определяющие отношение работников к труду.

Если первая группа факторов (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, гарантии занятости, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяет нормальным требованиям, возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе, что делает невозможным или крайне затрудняет активизацию трудового потенциала человека для системы управления. Однако наличие поддерживающих факторов – лишь необходимое, но недостаточное условие творческого отношения к труду. Для активизации творческого потенциала требуется задействовать мотивирующие факторы – личный успех, признание, продвижение, обогащение труда (работа сама по себе), возможность профессионального роста, ответственность. Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы – от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. Кроме того, Герцберг предположил наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

На практике программы обогащения труда обычно реализуются повышением содержательности труда на основе увеличения числа выполненных трудовых операций (функциональных обязанностей), чередования видов работ и ротации рабочих мест. Разумеется, состав гигиенических факторов может отличаться и действительно отличается с изменением уровня жизни, притязаний работников, что само по себе требует специальных исследований на каждом предприятии. Что касается вопросов реализации мотивирующих факторов, здесь решающее значение приобретает стиль руководства.

Важное значение для развития управления человеческими ресурсами как науки имела *теория «X-Y»* Д. Мак-Грегора. Различия этих двух подходов в управлении человеческими ресурсами приведены в табл. 3.5.

Традиционное управление базируется на автократическом стиле руководства и отражается теорией «Y». Ее содержание составляют

следующие идеи.

1. Работа так же естественна, как игра.

2. Надзор и угроза наказания – далеко не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.

3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю.

4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.

5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководством.

6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Таблица 3.5. Сравнение теорий «X» и «Y».

Теория «X»	Человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае уклонения;
	Человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили;
	У человека мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне
Теория «Y»	Отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта.
	В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели.
	В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия

Нельзя утверждать, что методы управления человеческими ресурсами в рамках теории «X» лишены своих преимуществ. Так, согласно исследованиям К. Левина при авторитарном управлении добивались выполнения большего объема работы, чем при демократическом. Однако при этом наблюдались меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие и сотрудничество в группах, отсутствие группового мышления; большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы; ббльшая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорно е поведение.

Методы управления человеческими ресурсами, основанные на принципах теории «X», имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды, а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат при стабильной тенденции уменьшения их рентабельности. Эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям теории «Y», обеспечивающей рост производительности и эффективно активизирующей творческий потенциал персонала.

Мотивационный механизм теории «Y» ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика управления человеческими ресурсами, основанная на теории «Y», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия.

Методы управления человеческими ресурсами призваны при этом создать определенную управленческую ситуацию, при которой реализация интересов личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом внешний контроль естественным образом трансформируется в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Идеи, по своему содержанию очень близкие теории «X-Y», нашли своеобразную форму выражения в четырех системах управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта (табл. 3.6).

В рамках разработанной классификации Р. Лайкерт определил, что именно в условиях управления 4-й системы, в которой персонал испытывает профессиональную удовлетворенность, наблюдается и более высокий уровень производительности в длительной перспективе.

Другими примерами концепций управления человеческими ресурсами являются следующие.

1. Теория «Z». В последние годы теория «Y» получила развитие в виде теории «Z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления человеческие ресурсы. Японская модель управления, сложившаяся в 1920-е гг., имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта – долгосрочный найм, принимавший формы вплоть до пожизненного. Одно из центральных мест в данной системе управления занимает процесс принятия решений. Руководство любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью в конечном итоге сводится к подготовке, выработке и реализации решений.

Это неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой частной функции управления. в основе традиционной японской методологии принятия решений лежит система «ринги» – получение согласия на решение путем опроса (без созыва заседания или совещания). Проблема многократно рассматривается различными людьми с последующим обсуждением.

Таблица 3.6. Четыре системы управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта.

Система 1. Работники побуждаются к труду преимущественно стимулами негативного характера (угроз и принуждения) и только в частных случаях – вознаграждением	**Система 3**. Персонал имеет большое доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения принимаются на высших уровнях управления
Система 2. Вознаграждения при меняются чаще, чем в системе 1, но негативные стимулы в виде угроз и наказаний определяют скорее норму. Информационные потоки нисходят от высших уровней управленческой иерархии, и лишь малозначительные решения делегируются нижним уровням управления	**Система 4.** Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием самого широкого обмена информацией. Решения принимаются на всех уровнях организации, но преимущественно на объектах возникновения вопросов и критических ситуаций

Отличительная особенность японской организации – отсутствие достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности. Управляющий, от которого исходит инициатива, составляет специальный документ, называющийся «рингисе», в котором описываются проблема и пути ее разрешения. «Рингисе» передается для обсуждения в те подразделения, деятельность которых затронута выдвинутой проблемой, включая подразделения и сотрудников, от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении предлагаемых мер. На предварительной стадии – «нэмаваси» («увязка корней», или заблаговременная подготовка решения) – идет активная подготовка условий для достижения согласия большинства заинтересованных руководителей, сотрудников, групп и подразделений. Широкая информированность среднего

звена менеджеров положительно влияет на дальнейшую реализацию решения. При этом распространению информации по неформальным каналам и самим неформальным связям придается большее значение, чем формальным.

В японских фирмах обращается особое внимание на высвечивание всех граней проблемы, последствий (прямых и косвенных) принимаемых решений. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных лиц, управляющий того уровня, на котором оно было составлено, передает документ на следующий, более высокий уровень управления. Здесь процедура повторяется. Поднимаясь столь сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице, «рингисе» попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После одобрения им документа решение считается принятым и получает статус директивы.

Система «ринги» предполагает сознательное использование косвенных методов управления (в противоположность методам непосредственного проявления власти, использующим приказы и директивы сверху) и как бы передает группе инициативу в обозначении проблем управления и подготовке соответствующих решений. Таким образом, система трудовой мотивации переориентируется. На первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит, и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Поэтому необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса.

2. Использование методологических принципов системного подхода в управлении человеческими ресурсами (так называемая системная аналитика) предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления человеческими ресурсами. Считается, что методология общего управления и управления человеческими ресурсами должна соответствовать ситуационным факторам, характеризующим данную систему. Пример системной модели – *четырехмерная структура,* предложенная М. Биром и Б. Спектором из Гарвардской школы бизнеса. В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие его – поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы); организация труда и системы вознаграждения. Модель, по замыслу авторов, может служить средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками».

3. Наряду с системно-аналитическим подходом в последнее время завоевывает популярность *школа системной эмпирики,* основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса.

4. На системном анализе, ситуационном и поведенческом подходе к организации производства базируется *теория организационного развития,* в рамках которой наемный работник рассматривается уже не как личность, а как составная часть системы. Организационное развитие – это система

непрерывной работы по совершенствованию управления и повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине человеческих отношений, рассмотренной выше, конституирующим принципом организационного развития является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Тенденции управления персоналом развивались поступательно – от разрозненных моделей к необходимости согласовать между собой стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии предпринимательства в целом. Стратегия менеджмента поведения охватывает управление отношениями, что означает усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации. Рассмотренные выше стратегии могут способствовать преодолению механистических тенденций в организации управления человеческие ресурсы.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования человеческих ресурсов. В этой связи расширяется практика привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам и придается большее значение рекомендациям внешних консультантов по вопросам внутрифирменного управления человеческими ресурсами. Такой подход, с одной стороны, придает всей системе управления человеческими ресурсами коммуникационность, а с другой – требует более напряженной работы менеджеров по персоналу в связи с необходимостью существовать в реальном режиме времени, согласовывая свои действия с требованиями сегодняшнего дня.

3.5. Современная стадия эволюции науки об управлении персоналом[34]

По мнению А.Я. Кибанова управление человеческими ресурсами следует рассматривать в качестве новой стадии эволюции управления персоналом, суть которой заключается в смещении акцентов в деятельности служб персонала, появлении новых и изменении содержания старых функций, перераспределении функций между уровнями управления организацией, повышении статуса самой службы. Это происходит потому, что в эпоху знаний на первое место выходят ресурсы человека, интеллектуальный капитал персонала и организации. Работников как носителей интеллектуальных ресурсов все больше рассматривают как ценность компании, которая добыта в конкурентной борьбе, и ее нужно развивать посредством мотивации и стимулирования, чтобы достичь стратегических целей организации. Это правильно, но только некорректно работника считать ресурсом, ресурсом

[34] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с 27-34.

является то, чем он обладает, – интеллектуальный капитал.

Специалисты службы персонала и руководители призваны управлять самым ценным, что есть в обществе, – ресурсами персонала, рациональным использованием его профессиональных способностей и возможностей, кадровым потенциалом и интеллектуальным капиталом работника, отдельной организации и общества в целом. Именно человек, персонал организаций является источником интеллектуальных ресурсов, творцом ценностей. Интеллектуальные ресурсы – это плод деятельности интеллекта человека. С накоплением интеллектуальных ресурсов возрастает и их роль в обществе, особенно в увеличении производительных сил экономики. Если в доиндустриальном обществе приоритет принадлежал богатствам недр земли – природным ресурсам, в индустриальном – средствам и предметам труда (материальным ресурсам), то в постиндустриальном, основанном на управлении экономикой знаний, – интеллектуальным ресурсам, интеллектуальному капиталу персонала, интеллектуальному капиталу организации в целом.

Много компаний мира считают основным способом конкурентной борьбы развитие персонала. XXI в. будет развиваться на основе интеллекта персонала. Японские менеджеры по управлению персоналом называют следующие направления, которые будут актуальными XXI в.:

	% ответов
○ развитие потенциала людей	86,6
○ максимальное использование потенциала работников	8,9
○ развитие групповой деятельности	47,1
○ акцент на развитие профессионализма старших работников	42,4;
○ расширение разнообразия профессий	38,3;
○ увеличение фондов мотивации	29,6;
○ улучшение условий труда	29,4.

Современное производство все больше требует от работников качеств, которые медленно формировались в условиях массового производства. К таким качествам относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество продукции, привлечение к управлению предприятием. Управление персоналом приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности и перспективного развития организации. Все эти процессы происходят на предприятиях более 30 лет и совсем не потому, что их стали называть по-другому.

В специальной литературе часто можно встретить противопоставление двух как считает А.Я Кибанов надуманных «подходов»: традиционного (управление персоналом) и нового (управление человеческими ресурсами). Надуманность такого противопоставления состоит в том, что второй «подход» вырос из первого, базируется на его результатах, продолжает, совершенствует и дополняет его, представляет не отрицающую его основы часть.

Таблица 3.7. Сравнительная характеристика показателей работы с персоналом организации при «традиционном» и «новом» подходах

Показатель	*Управление персоналом*	*Управление человеческими ресурсами*
Ресурсы организации	Физический и денежный капитал	Человеческий капитал, физический капитал
Расходы на персонал	Преимущественно текущие расходы	Долгосрочные инвестиции, текущие расходы
Методы привлечения персонала	Денежные стимулы, социальные льготы	Активный поиск, реклама, социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Зависят от критерия стоимость – выгода
Формы обучения	На рабочем месте, вне рабочего места	Все формы, включая и общее образование
Социальная инфраструктура	Зависит от возможностей организации	Формируется в зависимости от критерия стоимость – выгода
Стиль руководства	Преимущественно авторитарный	Определяется в зависимости от ситуации
Регламентация выполнения функций	Преимущественно жесткая	Разная степень свободы в организации
Методы организации труда	Индивидуальные, групповые	Групповые, индивидуальные
Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Индивидуально-групповое материальное и моральное стимулирование и мотивация, принуждение	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов, возрастание мотивов более высокого уровня
Горизонт (срок) планирования	Преимущественно краткосрочный	Трудовой цикл человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные, аналитические	Преимущественно аналитические и организационные

В качестве доказательства А.Я. Кибанов приводит сравнительную характеристику отдельных показателей работы с персоналом сторонников подхода управления человеческими ресурсами: при «традиционном подходе» (управление персоналом) и при «новом подходе» (управление человеческими ресурсами) (табл. 3.7).

Из приведенных данных можно увидеть, что «новый» подход не только опирается, вырастает из традиционного, но и развивает, дополняет его, не отрицая достигнутого «традиционным» подходом. Это следствие естественного процесса эволюции под влиянием новых знаний, роста квалификации персонала, совершенствования средств и предметов труда, методов и технологии производства и управления, развития международных связей и глобализации. Эти изменения носят постепенный, эволюционный характер.

Как признают многие исследователи, системный подход в зарубежной практике менеджмента в последние десятилетия привел к возникновению

новой технологии управления персоналом – управлению человеческими ресурсами. Эта технология стала частью стратегического менеджмента, а функция управления персоналом – обязательной составляющей компетенции высших должностных лиц организации. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной, целенаправленной. Специалисты по управлению персоналом отмечают, что технология управления человеческими ресурсами дает значительный экономический и социальный эффект.

Технология управления человеческими ресурсами организации, по мнению большинства исследователей, предполагает целый комплекс взаимоувязанных видов деятельности, в частности:

- определение потребности в персонале исходя из стратегии деятельности организации;
- маркетинг персонала;
- отбор, прием и адаптацию персонала;
- планирование карьеры работников организации, их профессионального и должностного роста;
- обеспечение оптимальных условий труда на каждом рабочем месте;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- управление эффективностью труда;
- разработку системы трудовой мотивации; проектирование системы оплаты труда;
- участие в проведении тарифных переговоров между работодателем и работниками совместно с выборным профсоюзным органом;
- стимулирование рационализаторской и изобретательской деятельности;
- профилактику и ликвидацию конфликтов;
- разработку и осуществление социальной политики организации;
- организационное, правовое и нормативное обеспечение охраны труда как системы обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- социально-экономическую и психологическую поддержку персонала.

Все виды этой деятельности и даже другие как справедливо считает А.Я. Кибанов службы управления персоналом организаций выполняли уже в середине 1990-х гг.[35]

В составе работников некоторых служб управления персоналом появился ряд новых профессий и специальностей: специалисты по найму персонала, методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры и др. Количество работников в кадровых службах, например, в США составляет один специалист на 135 занятых в организации, а в Японии эта цифра составляет значительно

[35] Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 63-65; Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 71-73.

меньшую величину – около 50 работников на одного кадровика.

Управление персоналом, как и управление человеческими ресурсами, – это деятельность, направленная на развитие потенциальных способностей работников с целью их постоянного роста и развития. Набор подходящих людей в организацию становится только началом этой деятельности. Для блага организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала персонала. Развитие работников, повышение их потенциала приводят к росту производительности труда, прибыльности деятельности, повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию организации.

Вопросы

1. Каковы основные функции управления персоналом организации?
2. Что собой представляет концепция управления персоналом?
3. Что влияет на формирование концепции управления персоналом организации?
4. В чем заключается сущность и значение философии управления персоналом?
5. Что влияет на разработку философии управления персоналом организации?
6. Какова структура философии управления персоналом организации?
7. В чем заключаются основные отличия в философии управления персоналом в различных культурах?
8. Какие факторы необходимо учитывать при разработке философии управления персоналом на российских предприятиях?
9. Какие основные типичные отличительные особенности российского работника следует учитывать в управлении персоналом?
10. Какова взаимосвязь науки управления и управления персоналом?
11. В чем состоит концепция административного управления и ее влияние на управление персоналом?
12. В чем состоит концепция бюрократического управления и ее влияние на управление персоналом?
13. Каковы предпосылки появления теории человеческих отношений и ее влияние на управление персоналом?
14. Каковы основные результаты работы школы поведенческих наук?
15. В чем состоят особенности теории «Z» В. Оучи?

Задания

1. Приведите характеристику основных этапов мирового развития управления персоналом.
2. Опишите четыре модели организации управления персоналом Дж.Ф. Томасона.
3. Опишите достижения основных представителей технократического подхода к управлению персоналом и его отличительные особенности.
4. Опишите характерные черты «теории двух факторов» Ф. Герцберга.

5. Приведите характеристику теории «X-Y» Д. Мак-Грегора.
6. Опишите четыре системы управления человеческими ресурсами Р. Лайкерта.
7. Опишите особенности теории организационного развития.
8. Проведите сравнение управления персоналом при «традиционном подходе» и «новом подходе» (управление человеческими ресурсами).

Глава 4. Система управления персоналом организации

4.1. Основные закономерности и принципы управления персоналом[36]

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

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

Использование результатов исследований ведущих экономистов, опыт построения систем управления персоналом в ряде организаций, позволяет сформулировать основные закономерности, которые становятся объективной основой требований к системе и технологиям управления персоналом организации.

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

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

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

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

Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы

[36] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 54-60.

управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

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

Изменение состава и содержания функций управления персоналом.

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

Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

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

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

Приведем основные закономерности, связанные с межличностными отношениями.

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

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

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

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

Закономерности управления персоналом действуют объективно, они не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к таким действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, а их решение потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

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

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

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

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

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

обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников; правовой защищенности управленческого решения; автоматического замещения отсутствующего, одноразового ввода информации; повышения квалификации и др.

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы и закономерности. Принципы построения системы управления персоналом следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 4.1-4.2.).

Таблица 4.1. Принципы построения системы управления персоналом организации

Наименование принципа	*Содержание принципа*
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)

Наименование принципа	*Содержание принципа*
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего и одного двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее аффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий
Прогрессивности	Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.п.)
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономность структурных подразделений или отдельных руководителей

Наименование принципа	*Содержание принципа*
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Согласованности	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах. фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Этому способствуют, например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Таблица 4.2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Наименование принципа	*Содержание принципа*
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	

Наименование принципа	*Содержание принципа*
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом
Концентрации	Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работы по развитию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Информация может быть горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

4.2. Методы построения системы управления персоналом[37]

Методы построения системы управления персоналом представляют собой выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и формирования новой системы.

Рассмотрим сущность методов построения системы управления персоналом.

Системный анализ служит методическим средством *системного подхода* к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов: целей,

[37] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 133-137.

функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих элементов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимная увязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных

специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, осуществляется оценка результатов анализа и устанавливаются причины недостатков. Однако он не всегда точен и объективен в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 или 3-й компонент).

Балансовый метод позволяет про извести балансовые сопоставления, увязки, например, при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат данного анализа довольно сложен и подробно рассмотрен в специальной литературе по

статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил *метод аналогий*. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный *метод типизации* подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Этот метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, выдвигают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель этого метода – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота (банка идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с их последующей коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна содержать подсказку, что и как следует предпринять для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего – 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать

столбиком все функции, а затем против каждой из них построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то можно получить морфологическую матрицу, используемую для нахождения оптимального решения. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получают в том случае, когда используется вся система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

4.3. Организационное проектирование системы управления персоналом предприятия[38]

Организационное проектирование – процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью оргпроектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности. Оргпроектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. При комплексном проектировании предполагается использовать системный функционально-целевой подход, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждой составляющей их подсистемы и элемента, а также организации в целом как системы.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями. Одним словом, система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы: подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления (рис. 4.3).

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-

[38] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 120-133.

исследовательских, проектно- конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы системы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации. *Целевые подсистемы* обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путём интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления. К целевым относятся подсистемы: управления выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг); управления качеством продукции; управления трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами; управления развитием производства; управления развитием системы управления; управления социальным развитием организации; управления охраной окружающей среды. Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований производства и внешней среды организации. Например, в период реконструкции может быть создана целевая подсистема управления реконструкцией организации и соответствующее подразделение (отдел реконструкции); по окончании реконструкции такая подсистема прекращает свое существование.

Конкретные функции управления, направлены на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы системы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное и делопроизводственное обеспечение управления.

При функционировании всех подсистем системы управления (линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих) выполняются общие функции цикла управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ. для подсистемы линейного руководства к этим функциям добавляются еще две – подбор кадров и принятие решений. В то же время подсистема линейного руководства, функциональные и обеспечивающие подсистемы выполняют набор функций, направленных на решение задач целевых подсистем системы управления.

Проектируются элементы, составляющие подсистему линейного руководства, функциональные, целевые и обеспечивающие подсистемы: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, решения.

Дадим краткую характеристику этапов организационного проектирования. В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации,

на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы системы управления осуществляют *Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО)* предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией и включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Основным разделом ТЭО является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления». Сюда включаются:

- результаты анализа производственной системы и ее основных элементов;
- результаты анализа системы управления организацией и ее составных частей – подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов;
- перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам);
- оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим их элементам, а также ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.

Задание на оргпроектирование системы управления – исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией. В состав задания на оргпроектирование рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются:

а) основание разработки проекта совершенствования системы управления;

б) цель разработки проекта;

в) результаты анализа состояния производства и управления организацией;

г) требования к построению системы управления организацией;

д) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;

е) технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;

ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;

з) порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией;

и) источники информации, используемые при разработке проекта;

к) сроки разработки проекта и источники финансирования.

Важнейший раздел этапа задания на организационное проектирование – это «Требования к построению системы управления организацией», которые содержат формулировку требований к системе управления в целом, а также к подсистемам и элементам системы управления. Здесь излагаются важнейшие закономерности, принципы и методы построения системы управления и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления организацией.

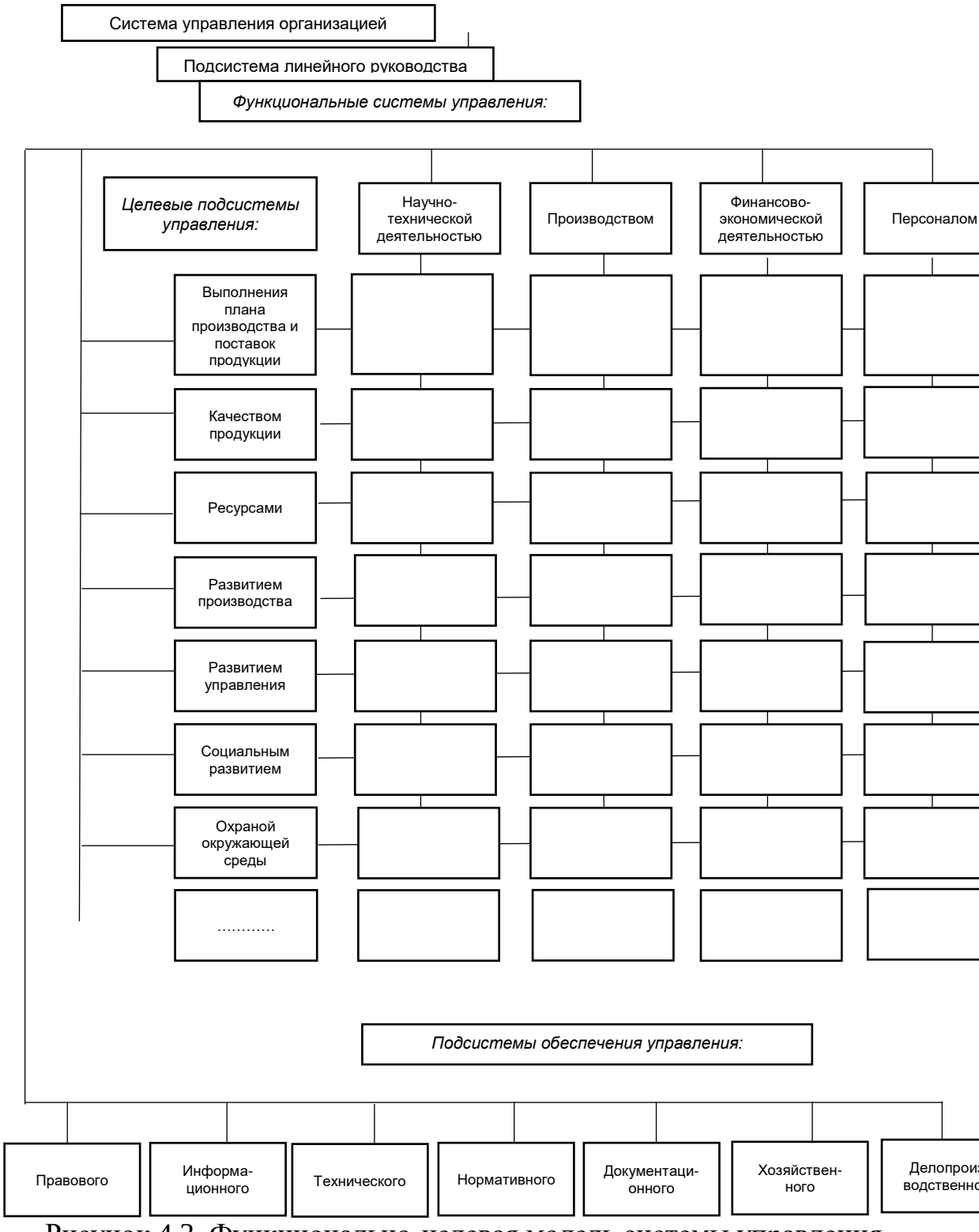


Рисунок 4.3. Функционально-целевая модель системы управления

организацией

Организационный общий проект системы управления организацией разрабатывается на основе утвержденного задания на организационное проектирование системы управления организацией. Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей:

1) общесистемной документации;
2) документации подсистемы линейного руководства;
3) целевых подсистем;
4) функциональных подсистем;
5) подсистем обеспечения.

К общесистемной документации относят:

- ведомость документов проекта;
- проект специализации организаций и цехов основного производства;
- схему проектируемой производственной структуры с описанием;
- схему организационной структуры управления с описанием;
- основной стандарт организации на систему управления;
- пояснительную записку к проекту;
- проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта;
- расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения, направленные на совершенствование специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание уделяется рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления в целом, в том числе по совершенствованию управления функционированием отдельных подсистем. При этом предложения должны составляться с учетом направлений развития всех элементов каждой из подсистем.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные и накладные расходы и т.п.).

Документация под системы линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях.

Организационный рабочий проект системы управления организацией разрабатывается на основе утвержденного организационного общего проекта системы управления организацией. Цель рабочего проекта состоит в разработке рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией.

Рабочая документация этапа рабочего проектирования должна состоять

по аналогии с организационным общим проектом из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем.

Содержание пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.

Этап *внедрения проекта совершенствования системы управления* включает в себя следующие стадии:

- материально-техническую подготовку,
- профессиональную подготовку управленческих работников,
- социально-психологическую подготовку работников организации,
- разработку системы стимулирования внедрения проекта,
- опытное внедрение и внедрение проекта,
- контроль за ходом внедрения,
- расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта,
- проведение приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления организацией.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намеченной перестройки производственной системы и системы управления.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

Опытное внедрение и внедрение проекта осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на этапе разработки организационного рабочего проекта. Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на этапе организационного общего проектирования. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом, изданным заказчиком и согласованным с разработчиком.

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по

отдельным подсистемам системы управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляемые на стадии рабочего проектирования.

За *проведение приемосдаточных работ* отвечает заказчик. Приемку системы управления осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика и исполнителя. По окончании работы этой комиссии составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы комиссии по приемке.

4.4. Цели и функции системы управления персоналом[39]

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации представляет собой достаточно сложную и трудоемкую задачу, предполагающую использование метода дерева целей. Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

В условиях перехода на рыночные отношения для большинства организаций в качестве генеральной цели становится экономическая цель.

Экономическая цель – получение выручки и прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества.

Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий.

Производственная цель – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства.

Коммерческая цель – обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки.

Социальная цель – обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Для каждой из этих целей можно построить дерево целей, но подробнее остановимся на характеристике социальной цели, для реализации которой и существует система управления персоналом.

Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции

[39] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 139-153.

администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию. В целях достижения генеральной цели «Обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие» администрация организации определяет цели l-го, 2-го, 3-го и т.д. уровней.

Цели l-го уровня: планирование и маркетинг персонала, наем и учет персонала, организация трудовых отношений, обеспечение нормальных условий труда, обеспечение развития персонала, мотивация и стимулирование персонала, социальное развитие персонала, развитие организационных структур управления, правовое обеспечение управления персоналом, информационное обеспечение управления персоналом.

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны целям, которые ставит перед собой администрация организации, но формулировка их несколько иная (табл. 4.4-4.6).

Таблица 4.4. Формулировка целей 1-го уровня администрацией организации и наемным работником

№ п/п	*Формулировка цели*	
	администрацией организации	*наемным работником*
1	Планирование и маркетинг персонала организации	Планирование и маркетинг рабочих мест, предлагаемых организацией
2	Наем и учет персонала	Получение объективной оценки и учета при найме на работу
3	Организация трудовых отношений	Получение рабочего места в организации с нормальными трудовыми отношениями
4	Обеспечение нормальных условий труда	Получение рабочего места с нормальными условиями труда
5	Обеспечение развития персонала	Реализация своего профессионального и личностного развития
6	Мотивация и стимулирование персонала	Удовлетворение своих материальных и моральных потребностей
7	Социальное развитие персонала	Получение социальной защиты и социального развития
8	Развитие организационных структур управления	Получение рабочего места в прозрачной, оптимальной оргструктуре управления
9	Право вое обеспечение управления персоналом	Получение правовой защиты на своем рабочем месте
10	Информационное обеспечение управления персоналом	Своевременное получение необходимой и качественной информации на своем рабочем месте

Цели 2-го уровня приведем на примере декомпозиции цели l-го уровня «Обеспечение развития персонала»: обучение персонала, переподготовка и

повышение квалификации персонала, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, аттестация персонала, реализация деловой карьеры, создание системы служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом, организация патентоведения, рационализации и изобретательства, достижение результатов интеллектуальной деятельности.

Таблица 4.5. Формулировка целей 2-го уровня администрацией организации и наемным работником на примере декомпозиции цели 1-го уровня «Обеспечение развития персонала»

№ п/п	*Формулировка цели*	
	администрацией организации	*наемным работником*
1	Обучение персонала	Получение профессиональных знаний, умений, опыта работы
2	Переподготовка и повышение квалификации персонала	Своевременное получение дополнительных знаний, умений, опыта работы
3	Введение в должность и адаптация новых работников	Получение помощи при освоении должности и адаптации
4	Оценка кандидатов на вакантную должность	Получение объективной оценки при прохождении конкурса на вакантную должность
5	Аттестация персонала	Получение объективной оценки и помощи на аттестации
6	Реализация деловой карьеры	Получение помощи при реализации деловой карьеры
7	Создание системы служебно-профессионального продвижения	Получение помощи при служебно-профессиональном продвижении
8	Организация работы с кадровым резервом	Включение в списки кадрового резерва руководителей
9	Организация патентоведения, рационализации и изобретательства	Получение возможности использовать свои интеллектуально-творческие способности
10	Достижение результатов интеллектуальной деятельности	Получение результатов интеллектуальной деятельности и вознаграждения за них

Таблица 4.6. Формулировка целей 3-го уровня администрацией организации и наемным работником на примере декомпозиции цели 2-го уровня «Обучение персонала»

№ п/п	*Формулировка цели*	
	администрацией организации	*наемным работником*
1	Определение потребности в обучении	Включение в списки претендентов на обучение
2	Распределение средств на обучение	Возможность обучения за счет организации
3	Составление учебных планов	Возможность участия в формировании состава дисциплин учебного плана

4	Составление учебных программ	Возможность участия в формировании содержания дисциплин учебного плана
5	Организация процесса обучения	Получение возможности определения формы обучения
6	Оценка процесса обучения	Получение возможности влияния на качество обучения

Цели 3-го уровня приведем на примере декомпозиции цели 2-го уровня «Обучение персонала»: определение потребности в обучении, распределение средств на обучение, составление учебных планов, составление учебных программ, организация процесса обучения, оценка процесса обучения.

Работник, поступающий в организацию, ставит перед собой цели, отвечающие его потребностям (мотивам). Администрация организации преследует цели, соответствующие интересам предприятия.

Взаимодействие целей администрации организации и наемного работника, а также направления процессов стимулирования (идущего от администрации) и мотивации (идущего от наемного работника) формируют мотивационное ядро персонала организации.

Таким образом можно сделать вывод, что эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путём уступок одной из сторон.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем. Состав и название этих функциональных подсистем соответствуют составу и названию целей администрации организации 1-го уровня. Такой подход дает возможность реализовать цели, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом.

В настоящее время в состав службы управления персоналом многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Опишем цели и функции ряда подразделений службы управления персоналом.

Цель отдела кадров – сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников.

Функции отдела:

- обеспечение кадрами организации (наем, расстановка, увольнение);

- ведение кадрового делопроизводства;
- анализ текучести кадров и дисциплины труда;
- учет движения персонала;
- подготовка кадровых приказов и др.

Цель отдела обучения – обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Функции отдела:

- организация обучения руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам;
- организация обучения руководителей, специалистов, рабочих правилам техники безопасности и охраны труда;
- организация повышения квалификации, переподготовки руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;
- организация подготовки преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;
- учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;
- изучение и обобщение опыта работы лучших работников;
- организация производственной практики студентов и учащихся.

Цель отдела труда и заработной платы – объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Функции этого отдела:

- разработка штатного расписания и изменений к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласование штатного расписания структурных подразделений;
- отслеживание численности сотрудников структурных подразделений;
- внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат;
- разработка и совершенствование системы оценки труда персонала;
- формирование и внедрение систем премирования;
- внедрение контрактной формы найма персонала;
- разработка коллективного договора и организация контроля за ходом его выполнения;
- контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;
- разработка графика работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласование графиков работы структурных подразделений;
- анализ технико-экономических показатели структурных подразделений по труду;
- составление статистической отчетности по трудовым показателям.

Цель отдела социального развития – осуществление прав и гарантий

социальной защиты для каждого работника.

Функции отдела:

- разработка форм социальной защиты работающих;
- планирование и использование средств социального страхования;
- организация создания фондов материальной помощи;
- оформление пенсионных дел и работа с ветеранами труда;
- медицинское и другие виды страхования работающих;
- организация выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками;
- социальная защита молодежи;
- организация общественных мероприятий для работников и ветеранов организации.

Цель отдела охраны труда и техники безопасности – обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции отдела:

- организация и координация работы по охране труда;
- контроль соблюдения законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;
- организация работы по специальной оценке рабочих мест;
- совершенствование работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;
- консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласование разрабатываемой на предприятии проектной документации в части соблюдения в ней требований по охране труда;
- анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда;
- составление отчетности по охране труда.

Цель социологической лаборатории – формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

Функции социологической лаборатории:

- изучение социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов их разрешения;
- повышение стабильности трудового коллектива, его активности и инициативности;
- повышение эффективности системы социального управления;
- пропаганда социологических и психологических знаний;
- разработка системы комфортных взаимоотношений в организации, основ корпоративной культуры, мероприятий по повышению удовлетворенности трудом.

Сформулируем *функции заместителя директора по управлению персоналом организации (директора по персоналу),*

Заместитель директора по управлению персоналом *утверждает:*

- штатные расписания служб и структурных подразделений;
- положения по оплате труда;
- графики работы подразделений организации;
- заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;
- заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;
- графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;
- положение по оценке деятельности сотрудников;
- инструкции по технике безопасности, разработанные отделом
- охраны труда и техники безопасности;
- акты о расследовании несчастных случаев;
- сметы расходов отделов службы управления персоналом;
- должностные инструкции персонала кадровой службы;
- графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Заместитель директора по управлению персоналом *подписывает:*

- приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;
- приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным ТК РФ;
- приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документацию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;
- приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;
- приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;
- поручения и документацию при оформлении пенсий; приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;
- приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся колледжей, техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с институтами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;

- приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;
- договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение научно-исследовательских работ своей службы;
- приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;
- положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;
- исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда и пожарной безопасности;
- договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий;
- другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

Заместитель директора по управлению персоналом *согласовывает:*

- с *директором* назначение директоров филиалов и заместителей директоров организации, организацию обучения и стажировки работников организации за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;
- с *заместителем директора по экономическим вопросам* сметы доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;
- с *заместителем директора по коммерческим вопросам* обеспечение службы управления персоналом оргтехникой;
- с *директорами филиалов* мероприятия по коллективному договору, штатные расписания, планы перспективного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб – отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др. Безусловно, функциональная структура службы управления персоналом во многом

определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции, оказываемых услуг.

В ряде организаций формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в *крупных* организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в *небольших* и *средних* организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении – отделе управления персоналом.

Специально приведем характеристику содержания функций менеджера по персоналу кадровой службы организации.

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением.

Он должен быть готов выполнять следующие функции:

- разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал и интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала; осуществлять отбор и прием персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
- планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационных проектов, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;
- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;

- оформлять прием, перевод и увольнение работников;
- участвовать в формировании системы мотивации и стимулирования труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, личная и коллективная заинтересованность);
- организовывать трудовую адаптацию молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием и новых работников. Организовывать работу по их закреплению и использованию;
- оценивать работу персонала и экономическую эффективность управления персоналом, формировать резерв, проводить аттестации;
- применять положения практической социологии при формировании и воспитании трудового коллектива, диагностировать социально-психологический климат;
- разрабатывать и применять современные методы управления персоналом;
- использовать новые информационные технологии управления персоналом;
- применять законы о труде, решать правовые вопросы в трудовых отношениях;
- управлять социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- обеспечивать соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда, организационной культуры;
- обеспечивать безопасные условия труда, экономическую и информационную безопасность;
- проводить работу с увольняющимися работниками.

4.5. Организационная структура системы управления персоналом[40]

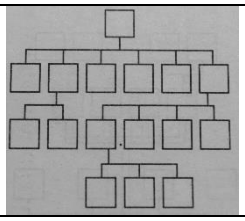
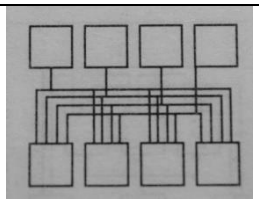
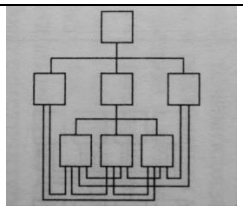
Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом считается основой оргструктуры управления всей организацией в целом.

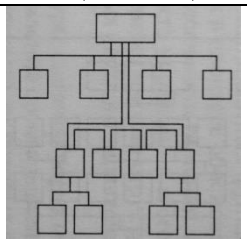
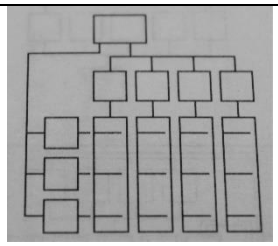
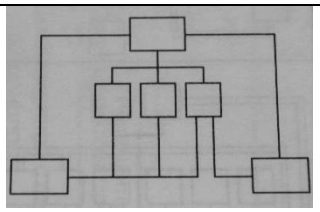
Это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки,

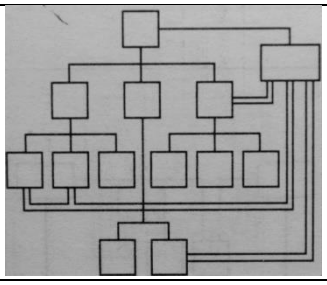
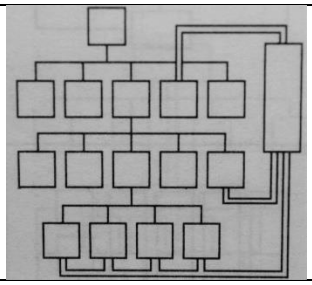
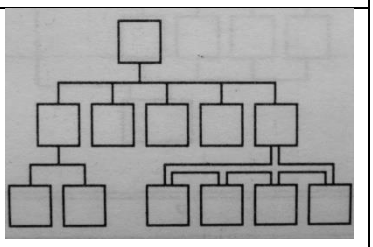
[40] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 154-165.

принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления. Краткая характеристика основных типов организационных структур управления приводится в табл. 4.7.

Таблица 4.7. Типы организационных структур управления организациями

Тип оргструктуры	Линейная	Функциональная	Линейно-функциональная
Графическое представление			
Основные отличительные признаки	Отношения строятся по принципу «руководство-подчинение». Воздействие возможно на ограниченный круг подчиненных. Информация движется между прямым руководителем и подчиненными.	Группировка организации по функциональному признаку. Множественность подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с группой решаемых задач.	Двойное подчинение линейному и функциональному руководителю. Специализация процессов управления по функциональному признаку. «Шахтный» принцип построения организации.
Недостатки	Высокая бюрократизация деятельности отдельных звеньев управления. Длинная цепь организационного воздействия от руководителя до конечного исполнителя.	Ориентация на достижение целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации.	Дублирование функций руководителей и специалистов в процессах управления. Неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды.
Преимущества	Простота организационных форм и четкость взаимосвязей.	Высокий уровень специализации в деятельности. Отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.	Рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей. Стабильность ответственности и полномочий персонала.
Область использования	Организации со строгим подчинением и субординацией. Может быть элементом общей системы управления (подсистема линейного руководства).	Обычно применяется как элемент общей системы управления организацией (функциональные подсистемы).	Небольшие организации с устойчивым типом производства и управления. Может быть элементом системы управления в организациях любых типов.

Тип оргструктуры	Дивизиональная: продуктовая, потребительская, региональная специализация	Матричная	Проектная
Графическое представление			
Основные отличительные признаки	Специализация управления по видам товаров, услуг, группам потребителей, регионам. Создаются специализированные производственные отделения.	«Решетчатая» организация, построенная на принципе неординарного подчинения исполнителей. Управленческое воздействие происходит линейно, функционально и предметно.	Формирование специальной команды, возглавляемых руководителями с широкими полномочиями. Временный характер работы команды и руководителей проекта.
Недостатки	Многозвенность управления. Рост иерархичности. Усложнение информационных связей. Рост затрат на аппарат управления.	Сложность организационных взаимоотношений, информационных взаимосвязей, многоуровневое подчинение исполнителей.	Усложнение развития организации как единого целого. Иногда нерациональное перераспределение материальных ресурсов. Рост многозвенности оргструктуры.
Преимущества	Быстрота взаимодействия потребителя и производства. Гибкость системы управления.	Рост ответственности исполнителей, усиление контролирующих функций руководителей. Быстрая реакция на изменения внешней и внутренней среды.	Концентрация усилий на важнейших направлениях. Высокая гибкость оргструктуры. Повышение скорости принятия решений.
Область использования	Крупные организации с высокоразвитым специализированным производством. Предприятия с высоким уровнем диверсификации производства. Используется при создании филиалов, дочерних структур, при слияниях и поглощениях.	Специализированные научные организации. Научно-производственные комплексы. Многопрофильные предприятия. Может быть элементом оргструктуры крупного промышленного предприятия.	На предприятиях при разработке новой продукции, новых проектов. В научных и научно-производственных организациях при реализации уникальных проектов. Используется как элемент оргструктуры предприятия.

Тип оргструктуры	Программно-целевая	Бригадная	Буферная
Графическое представление			
Основные отличительные признаки	Комплексное управление производственно-хозяйственной системой как единым объектом, ориентированным на заданную цель. Создание программно-целевых органов управления. Временная основа работы.	Создание самостоятельного структурного подразделения из управленческого и рабочего персонала для решения актуальных задач. Относительная самостоятельность и независимость бригады.	Выделение производственных отделений, служб маркетинга, рекламы, сбыта и пр. в самостоятельную группу. Подчинение группы первому руководителю или его заместителю.
Недостатки	Многоступенчатость в процессе принятия решений. Разноподчиненность исполнителей программы. Высокая ресурсоемкость.	Сложность координации действий по горизонтали между взаимосвязанными рабочими группами. Высокие расходы на организацию деятельности.	Усложнение координации между подразделениями по горизонтали. Привлечение дополнительных материальных ресурсов.
Преимущества	Способность к быстрой перестройке при изменяющихся условиях. Кооперация различных подразделений для достижения поставленной цели. Централизация управленческих функций.	Автономность деятельности, гибкость взаимосвязей, быстрота реагирования на изменения внешней и внутренней среды.	Гибкость реагирования на изменения рынка. Целенаправленность и ритмичность деятельности производственных подразделений. Возможность быстрой переориентации производства на новые цели.
Область использования	Управление крупномасштабными программами, при управлении программами в производственно-хозяйственных комплексах как элемент общей оргструктуры.	Используется как дополнение к действующим оргструктурам для дополнительной концентрации усилий на определенной проблеме. Используется как элемент производственных структур.	В крупных производственных организациях как элемент общей оргструктуры.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура системы управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (рис. 4.8).

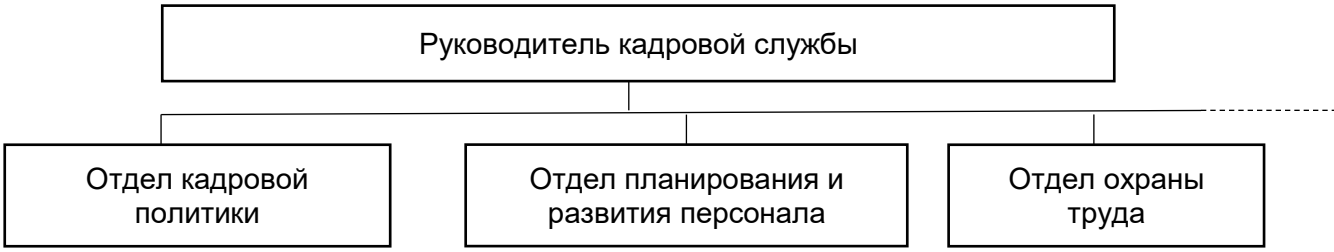


Рисунок 4.8. Схема элементарной организационной структуры системы управления персоналом

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура системы управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях (рис.4.9).

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и крупных организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

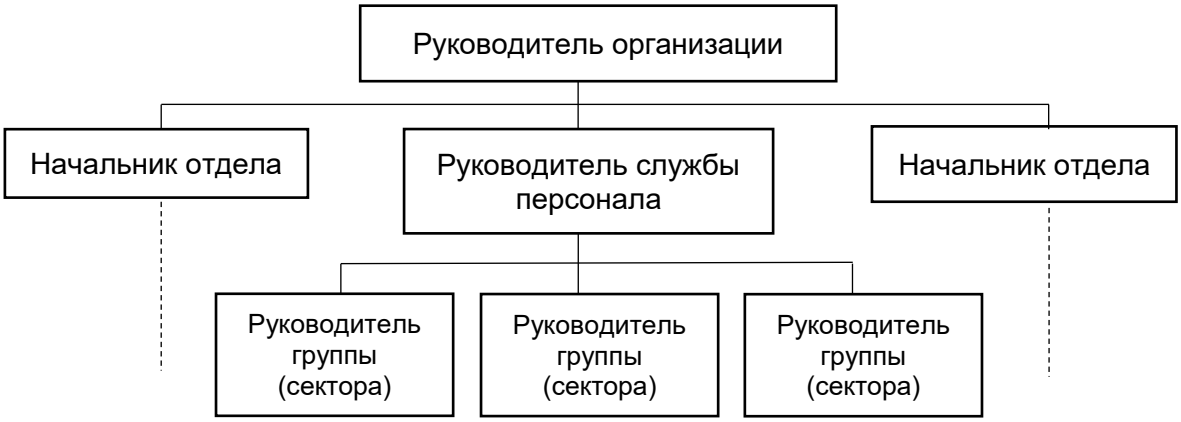


Рисунок 4.9. Схема линейной организационной структуры системы управления персоналом

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения (рис.4.10).

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации.

Рисунок 4.10. Схема функциональной организационной структуры системы управления персоналом

К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными

работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а *многофункциональная команда или группа* сотрудников, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка (рис. 4.11).

Матричная организационная структура системы управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда *факторов.* Наиболее существенными по значимости среди них будут:

- размер и степень разнообразия деятельности;
- организационно-правовая форма организации;
- применяемая техника и технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников;
- динамизм внутренней среды;
- стратегия управления персоналом.

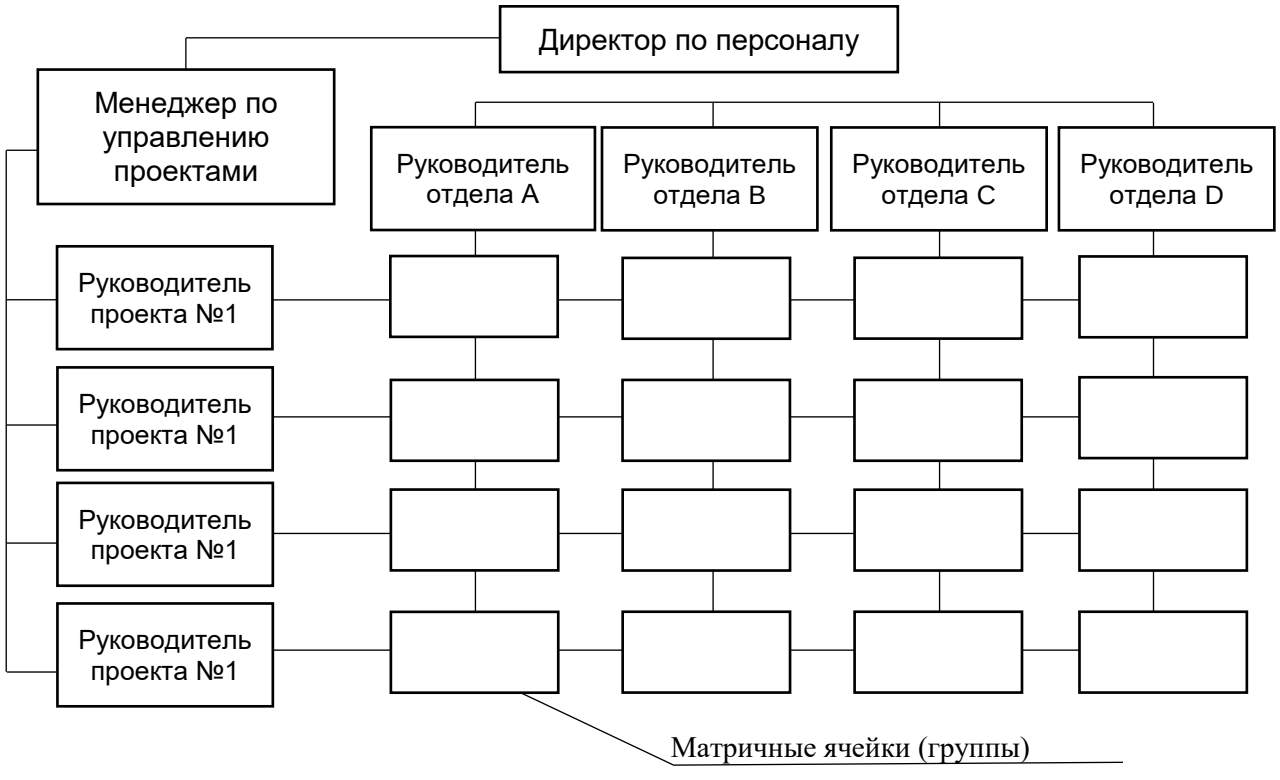


Рисунок 4.11. Схема матричной организационной структуры системы управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать *размеру организации* и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может единолично управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться.

Точно такие же изменения вызывает и *организационно-правовая форма* организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависят от того, какая *техника и технология* используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от *отношения* к *ней со стороны менеджеров* (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Стратегия управления персоналом также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако совсем необязательно менять

структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Кроме того, каждое из подразделений системы управления персоналом организации может иметь свою организационную структуру.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т.е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100-120 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых организаций. В США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников компании, в Японии – на 38 человек.

Вопросы
Задания

1. Каковы основные задачи управления персоналом на современных предприятиях?
2. Каковы основные принципы управления персоналом?
3. В чем состоят основные закономерности, которые следует учитывать в управлении персоналом?
4. Что такое подсистема линейного руководства?
5. Раскройте сущность, состав и содержание функциональных подсистем системы управления.
6. Изложите сущность, состав и содержание основных подсистем системы управления.
7. Раскройте сущность, состав и содержание обеспечивающих подсистем системы управления.
8. Каковы принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом?
9. Каковы основные этапы организационного проектирования?
10. Что собой представляет задание на оргпроектирование системы управления?
11. Каково содержание организационного общего проекта системы управления организацией?
12. Какова цель и состав организационного рабочего проекта системы управления организацией?
13. Каковы стадии этапа внедрения проекта совершенствования системы

управления?
14. Опишите цели системы управления персоналом.
15. Как соотносятся цели организации и наемных работников?
16. В чем состоят особенности элементарной организационной структуры системы управления персоналом?
17. В чем состоят особенности линейной организационной структуры системы управления персоналом?
18. В чем состоят особенности функциональной организационной структуры системы управления персоналом?
19. В чем состоят особенности матричной организационной структуры системы управления персоналом?
20. Что влияет на выбор оргструктуры управления предприятием и оргструктуры управления персоналом?

Задания

1. Опишите взаимосвязь основных функций управления персоналом предприятия.
2. Опишите принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
3. Изложите сущность, состав и содержание основных подсистем системы управления.
4. Раскройте сущность, состав и содержание обеспечивающих подсистем системы управления.
5. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Системный анализ.
6. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод декомпозиции.
7. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод последовательной подстановки.
8. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод сравнений.
9. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Динамический метод.
10. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод структуризации целей.
11. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Экспертно-аналитический метод.
12. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Нормативный метод.
13. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Параметрический метод.
14. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод функционально-стоимостного анализа.
15. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод главных компонент.

16. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Балансовый метод.
17. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Корреляционный и регрессионный анализ.
18. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Опытный метод.
19. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод аналогий.
20. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод типизации.
21. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод творческих совещаний.
22. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Метод 6-5-3.
23. Опишите сущность методов построения системы управления персоналом: Морфологический анализ.
24. Опишите Функционально-целевую модель системы управления организацией.
25. Приведите характеристику этапа технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления.
26. Опишите цели системы управления персоналом.
27. Опишите основные цели и функции подразделений кадровой службы предприятия.
28. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Линейная структура.
29. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Функциональная структура.
30. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Линейно-функциональная структура.
31. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Дивизиональная структура (продуктовая, потребительская, региональная специализация).
32. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Матричная структура.
33. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Проектная структура.
34. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Программно-целевая структура.
35. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Бригадная структура.
36. Приведите характеристику основных типов организационных структур управления: Буферная структура.

Глава 5. Кадровая политика организации

5.1. Сущность, принципы, этапы формирования государственной кадровой политики

В условиях рыночной экономики крайне актуальной задачей становится эффективное использование не только материальных ресурсов, но и кадрового потенциала каждой организации, что невозможно без четко разработанной кадровой политики государства.

Под кадровой политикой государства А.Я. Кибанов[41] предлагает понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

В условиях развития нашей страны в настоящее время нужна кадровая политика, опирающаяся на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества. Она должна осуществляться на федеральном, региональном, местном уровнях с учетом форм развития организаций основного звена управления народным хозяйством. Виды кадровой политики приведены на рис. 5.1.

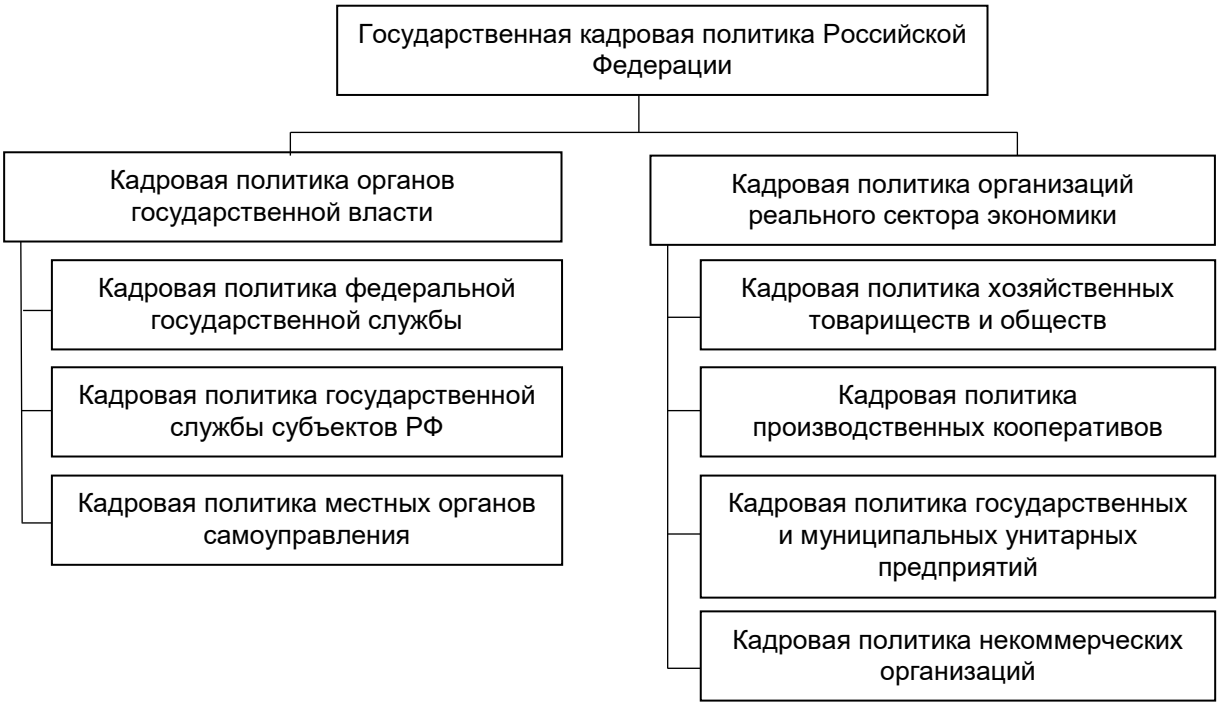


Рисунок 5.1. Виды кадровой политики.

Назначение кадровой политики государства – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей,

[41] Использованы материалы: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 79-82.

предоставляемых внешней средой.

Механизм формирования государственной кадровой политики можно представить следующим образом.

Государственная кадровая политика ориентирована на расширенное воспроизводство рабочей силы и эволюцию управления персоналом. Для построения современной системы управления персоналом необходимо опираться на методологические основы формирования кадровой политики в социально-экономических системах на макро- и микроэкономических уровнях. Также следует выстраивать эффективные организационные структуры систем управления персоналом и использовать современное информационное обеспечение системы управления персоналом.

При формировании государственной кадровой политики требуется учитывать следующие основные принципы:

- объективности,
- научности,
- валидности,
- установления приоритетов,
- непрерывности,
- согласованности,
- устойчивости,
- многоаспектности,
- прозрачности,
- концентрации,
- параллельности,
- гибкости,
- преемственности,
- автономности,
- комфортности,
- экономичности,
- комплексности,
- прогрессивности,
- перспективности,
- оптимальности,
- простоты,
- иерархичности,
- первичности функций управления персоналом.

Рассмотрим основные этапы формирования государственной кадровой политики на примере федеральной государственной службы РФ.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики федеральной государственной службы Российской Федерации определяются исходя из основных положений Конституции РФ, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и решаемых задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.

Как известно, основной целью кадровой политики считается максимальное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадровой политики федеральной государственной службы РФ состоит из трех блоков:

1) формулируются качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;

2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) формулируются принципы кадровой политики по основным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их квалификации, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

5.2. Государственная политика в сфере управления трудовыми ресурсами[42]

5.2.1. Направления политики государства в сфере управления трудовыми ресурсами

Эффективность экономики впрямую зависит от того, каковы ее трудовые ресурсы (по количеству и качеству) и насколько эффективно они используются. Государство оказывает регулирующее воздействие на весь процесс воспроизводства трудовых ресурсов: формирование, распределение и перераспределение, а также их использование.

Цель государственного регулирования в области управления трудовыми ресурсами состоит в эффективной занятости населения, достигаемой на основе роста уровня и качества жизни, повышения качества и конкурентоспособности рабочей силы, стимулирования рационального распределения трудовых ресурсов по секторам и отраслям экономики, а также обеспечения гарантий в области социально-трудовых отношений.

Следует отметить, что реализация этой цели не означает, что государство вмешивается в развитие экономических процессов, протекающих

[42] Раздел подготовлен по материалам: Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с., с. 107-160.

в рыночной среде. Его роль состоит в содействии, создании правовых, экономических и институциональных условий, при которых может быть обеспечен достойный уровень жизни граждан. Направления государственной политики в области управления трудовыми ресурсами представлены на рис. 5.2.

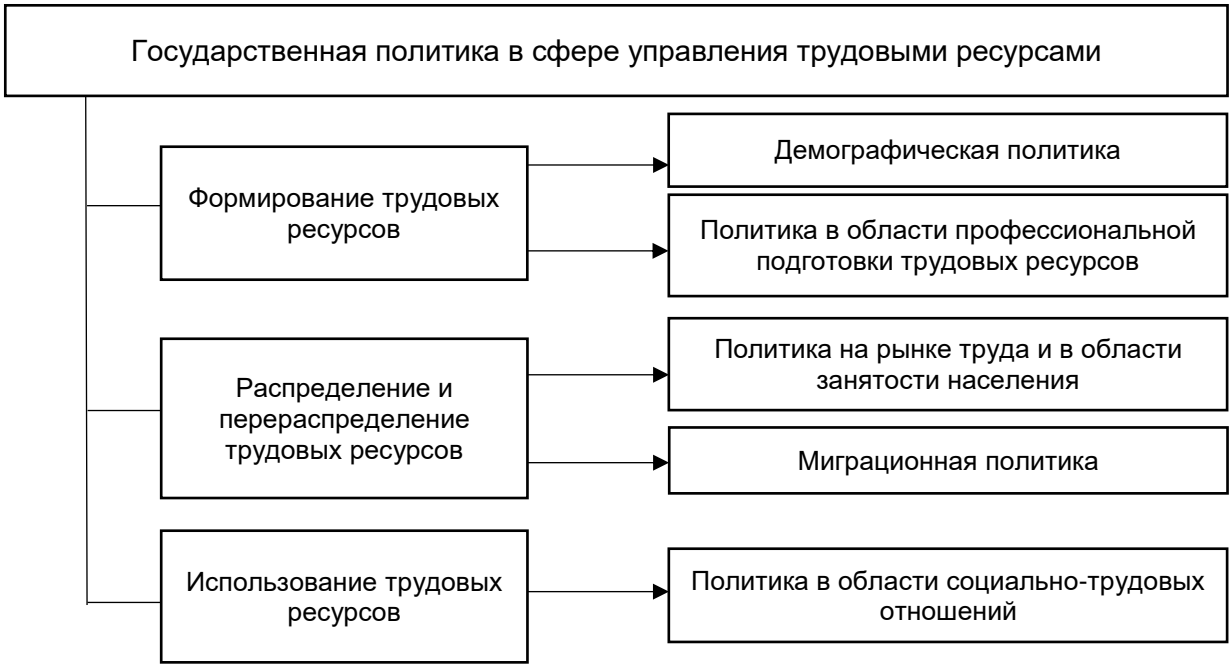


Рисунок 5.2. Направления государственной политики в сфере управления трудовыми ресурсами

Механизм государственного управления в социально-трудовой сфере функционирует на основе комбинирования различных форм регулирования.

Защитное регулирование предназначено для недопущения и ограничения действий, которые создают угрозу для социального благополучия различных групп населения. Оно осуществляется через создание и поддержание правовой базы, обеспечивающей реализацию социальных норм, принципов, гарантий и прав граждан страны в сфере социально-трудовых отношений. Мерами защитного регулирования являются запрет дискриминации по любым признакам в сфере занятости, установление квот на трудоустройство инвалидов, запрет увольнения женщин, имеющих маленьких детей или ожидающих рождения ребенка, и др.

Поощрительное регулирование способствует созданию условий, в которых могут существовать и развиваться определенные формы деятельности, например, региональные программы поддержки малого бизнеса.

Ограничительное регулирование имеет целью создать препятствия отдельным лицам или группам людей действовать таким образом, чтобы они могли получить преимущества по сравнению с другими (запрет на совмещение депутатской и предпринимательской деятельности, это распространяется и на госслужащих).

Директивное регулирование предполагает руководство трудящимися в

тех направлениях, которые, по мнению правительства или согласно заявлениям трудящихся, могут соответствовать их интересам (трудовое законодательство, тарифные ставки, выходные и праздничные дни и др.).

Финансовое регулирование (налоги и субсидии) позволяет стимулировать рост занятости за счет создания новых рабочих мест, выхода предприятий из сферы «теневого» использования рабочей силы, повысить активность граждан по поиску доходного занятия и т.д.

Регулирование на разных уровнях управления – общегосударственном, региональном, отраслевом, внутрифирменном.

Экономическое регулирование занятости реализуется посредством определения экономической стратегии и макроэкономического регулирования. Такое регулирование осуществляется как на федеральном, так и на региональном уровне, что позволяет при подготовке и реализации программ экономического развития в большей мере учесть демографические, социально-экономические, природно-климатические особенности отдельных административных образований.

Специфика *политического регулирования* всегда связана с особенностями государственного и политического устройства той или иной страны. Влиятельные политические силы формируют и реализуют подходы к регулированию рынка труда на основе социально-экономических приоритетов развития государства.

В последнее время в России при формировании политики в области управления трудовыми ресурсами применяется *программно-целевой подход,* в рамках которого осуществляется анализ и прогнозирование ситуации в той или иной сфере (экономика, демография, качество трудовых ресурсов, ситуация на рынке труда и др.), выделение приоритетных направлений развития, обосновываются и конкретизируются стратегические цели социально-экономической политики государства, формулируются важнейшие задачи и распределяется ответственность за их решение между органами федеральной и региональной исполнительной власти, а также приводятся показатели, позволяющие оценить степень достижения поставленных целей. Целевые программы находят выражение в виде различных документов, таких как «Концепция демографической политики», «Федеральная целевая программа развития образования», «Концепция государственной политики на рынке труда» и др. Такой подход позволяет обеспечить согласованность принимаемых решений относительно самых различных аспектов регулирования, поскольку учитывает влияние множества факторов (например, потребность экономики в трудовых ресурсах, потенциал рабочей силы, внутренние миграционные процессы, тенденции в развитии экономик других государств, усиливающие их потребности в рабочей силе, и др.).

5.2.2. Государственная демографическая политика

Демографическая политика – это целенаправленная деятельность государственных органов и иных социальных институтов в сфере регулирования процессов естественного воспроизводства населения. Она призвана воздействовать на формирование желательного для общества

режима воспроизводства населения, сохранения или изменения тенденций в области динамики численности и структуры населения, темпов их изменений, динамики рождаемости, смертности, семейного состава, расселения, внутренней и внешней миграции, качественных характеристик населения.

Демографическая политика составляет основу социально-экономической политики государства. Ее содержание и результаты реализации оказывают решающее влияние на развитие всех сторон общественной жизни. Состояние экономики, обороноспособность страны, качество жизни населения, политическая и социальная стабильность зависят от того, в какой степени в том или ином государстве решаются вопросы формирования и развития трудовых ресурсов.

Демографическая ситуация в России в последние годы характеризуется развитием устойчивой тенденции депопуляции населения. Демографическая ситуация осложняется не только факторами естественного воспроизводства населения, но и наличием проблем в области миграции населения. Изменение внутренних миграционных потоков в течение 1990-х гг. привело к интенсивному сокращению численности населения северных и восточных регионов России.

Изменяется возрастная структура населения в сторону увеличение численности людей пенсионного возраста.

Этническая структура населения России также претерпевает изменения, поскольку прирост рождаемости обеспечивают Дагестан, Ингушетия, Калмыкия и Чеченская Республика. Кроме того, структура иммиграции формируется под влиянием роста диаспор народов, проживающих преимущественно за пределами РФ.

Таким образом, осложнение демографической ситуации приводит к развитию проблем в области обеспечения обороноспособности нашей страны, сокращению экономического потенциала, Ухудшению качества трудовых ресурсов, развитию социальной напряженности в обществе. Все это определило необходимость формирования на государственном уровне целостной системы мер, обеспечивающих рост количественных и качественных характеристик населения страны.

Задачи демографической политики Российской Федерации следующие:

1. *в области укрепления здоровья и увеличения ожидаемой продолжительности жизни*:

- увеличение ожидаемой продолжительности жизни населения за счет улучшения качества жизни, снижения преждевременной, особенно предотвратимой смертности, в первую очередь в младенческом возрасте, среди подростков и лиц трудоспособного возраста;
- улучшение репродуктивного здоровья населения;
- увеличение продолжительности жизни населения за счет программ оздоровления, повышения уровня медицинского обслуживания, профилактики массовых и ранней диагностика хронических заболеваний, пропаганды здорового образа жизни;
- увеличение продолжительности здоровой (активной) жизни за счет

сокращения заболеваемости, травматизма и инвалидности;

- улучшение качества жизни хронически больных и инвалидов путем предоставления им условий для реализации имеющегося (остаточного) потенциала здоровья;

2. *в области стимулирования рождаемости и укрепления семьи:*

- создание предпосылок для повышения уровня рождаемости путем постепенного перехода от преимущественно малодетного к среднедетному типу репродуктивного поведения семей;
- программы стимулирования рождаемости (регулирование продолжительности и условий предоставления отпуска по беременности и родам, размера компенсационных выплат, связанных с рождением ребенка и его воспитанием, условия использования труда женщин, имеющих детей, и др.), программы поддержки молодых семей и обеспечения их жильем;
- всестороннее укрепление института семьи как формы наиболее рациональной жизнедеятельности личности и ее нормальной социализации;
- создание условий для самореализации молодежи;
- социальная защита и материальное поощрение ответственного родительства;

3. *в области миграции и расселения:*

- регулирование иммиграционных потоков с целью создания действенного механизма миграционного замещения естественной убыли населения Российской Федерации;
- повышение эффективности миграционных потоков путем достижения соответствия их объемов, направлений и состава перспективам социально-экономического развития Российской Федерации;
- обеспечение интеграции мигрантов в российский социум и формирование толерантности к мигрантам.

На уровне органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации главные задачи в области улучшения демографической ситуации состоят в следующем:

- разработка и реализация региональных программ улучшения демографической ситуации;
- разработка и реализация территориальных целевых программ в области народонаселения, здравоохранения, занятости, социальной защиты населения, молодежной политики, включая программы, направленные на улучшение положения семьи и детей;
- организация информационно-просветительской деятельности по пропаганде региональной демографической политики.

5.2.3. Государственная политика в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов

Качество подготовки трудовых ресурсов является важнейшим фактором социально-экономического развития и конкурентоспособности страны на

мировом рынке. Рост производительности труда в современном мире основывается на повышении профессиональных характеристик рабочей силы, что способствует переходу экономики на передовые технологии, необходимому для ускорения темпов роста народного хозяйства. В то же время образование и профессиональная подготовка населения дают ряд позитивных социальных результатов: рост доходов, улучшение здоровья, снижение уровня безработицы, сглаживание социального неравенства и др.

В 1990-х годах произошло ослабление регулирующей роли государства в области профессиональной подготовки, что повлияло на снижение качества как общего, так и профессионального образования, ослабление научного потенциала учебных заведений. Кроме того, отсутствие или запаздывание прогнозов об изменении ситуации на рынке труда привело, с одной стороны, к перепроизводству специалистов в ряде областей, а с другой – многие сферы экономики, такие как промышленность, строительство, сельское хозяйство, страдали от нехватки квалифицированной рабочей силы. Результатом проведения либеральной политики в области образования стало в конечном итоге усиление дисбаланса на рынке труда, обусловленное несоответствием спроса на труд и предложения рабочей силы.

Динамичное развитие экономики, сокращение сферы неквалифицированного и малоквалифицированного труда, глубокие структурные изменения в сфере занятости, определяющие постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации и переподготовке работников, росте их профессиональной мобильности, обусловили необходимость формирования *образовательной политики,* реализация которой позволит укрепить потенциал трудовых ресурсов, а также обеспечит равноправное участие России в мировом сообществе.

В настоящее время образовательная структура трудовых ресурсов характеризуется практически равными долями граждан, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, причем вместе эти группы составляют более 50% занятого населения. Начальное профессиональное образование (училище, лицей) имеют около 18% граждан. Таким образом, примерно 75% занятых в экономике профессионально подготовлены к трудовой деятельности.

Вместе с тем нельзя не обратить внимания на значительную долю лиц, не имеющих базовой профессиональной подготовки, около 27%. Фактически это категория работников, занятых неквалифицированным трудом, поскольку такой труд пока остается востребованным. Однако в случае увольнения шансов на трудоустройство у этих работников значительно меньше, чем у квалифицированных.

Принципы образовательной политики определены в законах РФ «Об образовании», «О высшем и после вузовском профессиональном образовании» и раскрыты в Национальной доктрине образования в Российской Федерации, охватывающей период до 2025 г.

В качестве приоритетов образовательной политики государство определило обеспечение равного доступа к качественному образованию,

обновление структуры и содержания образовательных· программ в соответствии с международными стандартами, их ориентация на инновационную экономику и мировой рынок труда, формирование системы непрерывного образования.

Основная цель профессионального образования – подготовка квалифицированного специалиста соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

Главной задачей системы профессиональной подготовки является обеспечение населения знаниями и навыками, ведущими к трудоустройству в современной экономике, в том числе путем создания собственного бизнеса. Это означает, что обучение населения рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений регулирования рынка труда.

В рамках современной образовательной политики РФ выделяются следующие направления, реализация которых позволит не только повысить качество рабочей силы, но и обеспечить соответствие потенциала трудовых ресурсов текущим и перспективным потребностям экономики:

- введение системы государственных минимальных социальных стандартов в образование для расширения доступности образования вне зависимости от места жительства и уровня доходов;
- внедрение системы специализированной подготовки (профильного обучения) в старших классах общеобразовательной школы, ориентированной на индивидуализацию обучения и социализацию обучающихся, в том числе с учетом реальных потребностей рынка труда;
- расширение возможностей получения начального профессионального образования военнослужащими, проходящими военную службу по призыву; предоставление преференций при подготовке к поступлению в вузы и получении высшего образования лицам, отслужившим не менее трех лет по контракту в Вооруженных силах РФ;
- создание системы государственного образовательного кредитования;
- введение государственного образовательного кредитования и субсидирования для конкурсного набора на специальности, имеющие особо важное значение для реализации государственных программ экономического и социального развития;
- развитие системы трудоустройства выпускников, в том числе путём развития целевой контрактной подготовки;
- формирование у всех выпускников вузов, техникумов и ПТУ умений поиска и подбора работы, включая и создание рабочих мест, открытие собственного дела;

- обеспечение развития начального и среднего профессионального образования, поскольку на современном этапе резко возрастает потребность народного хозяйства в высококвалифицированных рабочих и специалистах среднего уровня;
- прогнозирование потребностей рынка труда и создание кооперации сети профессиональных образовательных учреждений, рекрутинговых и информационных агентств, служб занятости;
- приближение профессионального образования к потребностям территорий и региональным рынкам труда;
- формирование условий для непрерывного профессионального роста кадров, обеспечение преемственности различных уровней профессионального образования и создание эффективной системы дополнительного профессионального образования;
- обеспечение активного участия работодателей и других социальных партнеров в решении проблем профессионального образования, в том числе выработке его стандартов, формировании заказа учреждениям профессионального образования, контрактной подготовке кадров и проведении кадровой политики на уровне субъектов Федерации и др.

Перечисленные меры должны обеспечить выход на рынок труда достаточно подготовленной для участия в общественном производстве молодежи, ее адаптацию и социализацию в системе социально-трудовых отношений, а также непрерывное профессиональное развитие работников в течение всей трудовой жизни, что становится непременным условием мобильности и гибкости потенциала трудовых ресурсов в постоянно изменяющемся мире.

5.2.4. Государственная политика на рынке труда и в области занятости населения

Одна из важнейших задач любого государства состоит в обеспечении занятости трудоспособного населения, в чем заключается необходимое условие экономического роста и социальной стабильности в стране. Полная, продуктивная и эффективная занятость – цель государственной социально-экономической политики. Эта политика реализуется через комплекс мер воздействия на рынок труда и сферу социально-трудовых отношений, направленных на снижение безработицы и создание условий для занятости населения, желающего трудиться.

В странах с развитой рыночной экономикой сформировалось и нашло практическое воплощение понимание политики государства на рынке труда и в области занятости населения как инструмента наиболее полной реализации и развития трудового потенциала населения. Меры, направленные на минимизацию безработицы и помощь безработным, сочетаются с такими аспектами политики, как повышение качественных параметров и рациональной мобильности рабочей силы посредством реализации разнообразных программ образования и профессиональной подготовки, а также расширения числа рабочих мест.

Переход к рыночным отношениям в России объективно повлиял на изменение ситуации на рынке труда и в области занятости, связанное с изменением структуры отраслей народного хозяйства, что повлекло за собой развитие процессов формирования новой структуры занятости, вследствие чего произошло перераспределение работников в государственном и негосударственном секторах экономики. Причем негосударственный сектор обеспечил значительную долю занятости для экономически активного населения. Формирование новой структуры занятости обусловило изменение форм и методов регулирования занятости с учетом влияния новых макроэкономических факторов.

В условиях современной развивающейся экономики России особенно актуальными являются не только задачи, связанные с предупреждением роста безработицы, но и, в первую очередь, проблемы адаптации, развития и реализации потенциала трудовых ресурсов. Решение этих проблем должно носить комплексный характер и имеет целью достижение полной эффективной занятости.

Еще в 1991 г. был принят федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации», определяющий принципы, направления и механизмы реализации политики российского государства на рынке труда. В последующие годы в этот закон вносились изменения и дополнения уточняющего характера.

Главным принципом, лежащим в основе государственной политики занятости, является направленность на обеспечение конституционных прав граждан на полную, продуктивную и свободно избранную занятость.

Государственная политика в области содействия занятости населения направлена на:

- развитие трудовых ресурсов;
- обеспечение равных возможностей всем гражданам Российской Федерации независимо от национальности, пола, возраста, социального положения, политических убеждений и отношения к религии в реализации права на добровольный труд и свободный выбор занятости;
- создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;
- поддержку трудовой и предпринимательской инициативы граждан, осуществляемой в рамках законности, содействие развитию их способностей к производительному, творческому труду;
- обеспечение социальной защиты в области занятости населения, проведение специальных мероприятий, способствующих обеспечению занятости граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы (инвалиды; граждане, имеющие на содержании лиц, которым по заключению уполномоченного на то органа необходимы постоянный уход, помощь или надзор; лица, освобожденные из мест лишения свободы; молодежь в возрасте до 18 лет, впервые ищущая работу; лица

предпенсионного возраста (за два года до наступления возраста, дающего право выхода на пенсию по старости или по возрасту; беженцы и вынужденные переселенцы; граждане, уволенные с военной службы, и члены их семей; одинокие и многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, детей-инвалидов; семьи, в которых оба родителя признаны безработными; граждане, подвергшиеся воздействию радиации вследствие чернобыльской и других радиационных аварий и катастроф);

- предупреждение массовой и сокращение длительной (более одного года) безработицы;
- поощрение работодателей, сохраняющих действующие и создающих новые рабочие места прежде всего для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- сочетание самостоятельности органов власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в обеспечении занятости населения с согласованностью их действий при реализации федеральной программы содействия занятости населения;
- координацию деятельности в области занятости населения с деятельностью по другим направлениям экономической и социальной политики, включая инвестиционно-структурную политику, социальное обеспечение, регулирование роста и распределение доходов, предупреждение инфляции; координацию деятельности государственных органов, профессиональных союзов, иных представительных органов работников и работодателей в разработке и реализации мер по обеспечению занятости населения и контроля за ними;
- обеспечение занятости в местах проживания коренных малочисленных народов и других национальных меньшинств Российской Федерации с учетом их национальных и культурных традиций, а также исторически сложившихся видов занятости;
- международное сотрудничество в решении проблем занятости населения, включая вопросы, связанные с трудовой деятельностью граждан Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации и иностранных граждан на территории Российской Федерации, соблюдение международных трудовых норм.

Все меры государственной политики на рынке труда могут быть разделены на две группы:

1. *активные,* нацеленные на снижение уровня безработицы и повышение конкурентоспособности человека в борьбе за рабочее место путем проведения мероприятий, связанных с предотвращением (предупреждением, профилактикой) увольнений работников для сохранения рабочих мест; обучения, переподготовки и повышения квалификации лиц, ищущих работу; активного поиска и подбора рабочих мест; субсидирования создания новых

рабочих мест (как на существующих предприятиях, так и путем развития самозанятости); организации новых рабочих мест через систему общественных работ и др.;

2. *пассивные,* направленные на сглаживание негативных последствий безработицы, предполагающие ответственность государства за положение субъектов на рынке труда и включающие регистрацию ищущих работу, страхование от безработицы, неденежные формы поддержки безработных и т.д.

Механизм реализации мер государственной политики должен строиться с учетом их адресности, необходимости смещения центра тяжести в их проведении на региональный (местный) уровень и уровень предприятия, на преобладании регуляторов экономического воздействия поощрительного характера над административными (запретительными) методами, при согласовании действий в области регулирования занятости с интересами работодателей и профсоюзов.

К *основным направлениям государственной политики в области регулирования рынка труда* относятся:

- совершенствование трудового законодательства и законодательства о занятости населения;
- совершенствование системы мониторинга и прогнозирования ситуации на рынке труда;
- обеспечение сбалансированности профессионального образования и спроса на рабочую силу;
- повышение территориальной мобильности рабочей силы;
- развитие кадрового потенциала;
- оптимизация привлечения иностранной рабочей силы;
- стимулирование экономической активности населения;
- повышение качества рабочих мест.

При реализации государственной политики на рынке труда необходим учет социально-экономических особенностей регионов Российской Федерации, характеризующихся существенными отличиями в демографическом и экономическом потенциале, природно-климатических условиях и ресурсах. Кроме того, низкая мобильность населения, обусловленная национальными традициями, ограниченностью свободы выбора места жительства и отсутствием полноценного рынка жилья, определяет необходимость регионализации политики занятости.

Комплекс мер регионального управления занятостью зависит от структуры приоритетов социально-экономического развития региона, социально-демографической структуры его населения, профессионально-квалификационной структуры рабочей силы, национального состава, традиционных для данной территории видов занятости. Именно учет региональных перспектив дает возможности для эффективного регулирования процессов формирования и развития занятости за счет централизованного государственного управления в комплексе с децентрализованным саморегулированием рынка труда.

Формирование эффективного механизма регулирования рынка труда, способного обеспечить решение конкретных проблем занятости, носит выраженный региональный характер. Тесное взаимодействие органов Федеральной государственной службы занятости населения, местных органов власти, профсоюзов и работодателей обеспечивает объединение интересов государственного и регионального развития, создание условий для развития эффективного цивилизованного рынка труда, оперативно обеспечивающего работодателей необходимой рабочей силой, а граждан, ищущих работу, соответствующей работой, позволяющей за счет собственных доходов обеспечивать более высокий уровень потребления.

В регионах разрабатываются специальные программы в области занятости и рынка труда, а их реализация обеспечивается на условиях софинансирования с привлечением средств федерального, областного и местных бюджетов, а также внебюджетных источников, что, безусловно, дает положительные результаты в сфере регулирования занятости населения. К участию в реализации таких программ привлекаются исполнительные органы государственной власти региона, объединения работодателей и профсоюзы, научные, общественные и некоммерческие организации.

В муниципальных территориальных образованиях программы реализуются территориальными центрами занятости населения через программы содействия занятости населения муниципальных образований. Все это позволяет снизить социальную напряженность в обществе посредством эффективной целевой поддержки лиц, потерявших работу, смягчает последствия долговременной безработицы, а также способствует расширению возможностей занятости для населения региона.

5.2.5. Государственная миграционная политика

Исторически сложилось, что миграция населения была подчас ключевым фактором развития государств. Внешняя миграция обеспечивала приток рабочей силы извне, а внутренняя – ее оптимальное размещение внутри страны. США, Австралия и Канада – крупнейшие страны мира – были созданы иммигрантами. И сегодня практически все развитые государства не могут обойтись без привлечения рабочей силы из-за рубежа. Причина тому – снижение рождаемости, ухудшение демографической ситуации (старение коренного населения).

В целом миграция населения – позитивный процесс, обеспечивающий приток необходимой рабочей силы в регионы, испытывающие ее нехватку, активизирующий рост экономической активности (инвестиции, создание новых рабочих мест), расширяющий возможности сотрудничества, стимулирующий рост квалификации трудовых ресурсов. Вместе с тем возникают проблемы, связанные с нелегальной миграцией, ростом преступности, «утечкой мозгов» и др.

Влияние миграционных процессов на ход социально-экономической эволюции в современном мире чрезвычайно велико.

Во-первых, миграция населения приобрела массовый характер, что обусловлено глобализацией мировой экономики и, как следствие, изменением

пространственных границ рынков труда.

Во-вторых, миграция приводит к изменению численности и состава населения как в принимающих странах, так и в странах, поставляющих рабочую силу, что, в свою очередь, влияет на изменение социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры трудовых ресурсов и в тех, и в других.

В-третьих, миграция (особенно внешняя) приводит к нарастанию социальных проблем: этнические и культурные противоречия, социальное неравенство мигрантов и коренных жителей страны (региона), конкуренция на рынке труда и т.д.

Миграционная политика составляет основу социально-экономической системы любого развивающегося государства. Ее сущность и содержание определяют цели, инструменты, методы и механизмы управления миграционными процессами.

Формирование миграционной политики в РФ осуществляется по трем основным направлениям:

1. внутренняя миграция населения,
2. миграция за пределы РФ,
3. миграционные процессы в пределах СНГ.

Каждое из указанных направлений обладает определенной спецификой как по составу и структуре участвующего в миграции населения, так и по совокупности форм и методов регулирования.

1. *Внутренняя миграция населения*

Основная функция внутренней миграции населения состоит в обеспечении оптимального распределения рабочей силы по территории страны, секторам и отраслям экономики.

В 1970-е гг. и особенно после распада СССР направление внутренней миграции приобрело четкую ориентацию на центр страны – в Москву и крупные города европейской части РФ. Значительный отток населения с территорий Дальнего Востока, Северной и Восточной Сибири существенно ослабил трудовой потенциал этих регионов. Их положение усложняется влиянием общей для России тенденции к ухудшению демографической ситуации.

Существенное влияние на развитие внутренних миграционных процессов в последние десятилетия оказали политические и этнические конфликты, следствием чего стала волна беженцев и вынужденных переселенцев, являющихся гражданами РФ – Дагестана, Чеченской Республики и Республики Северная Осетия-Алания. Поскольку РФ представляет собой многонациональное государство, то одной из основных проблем стала адаптация этой категории мигрантов к социально-экономическим условиям новых мест проживания. С одной стороны, выполняя гуманитарную миссию по оказанию помощи беженцам, государство пытается в полной мере задействовать их трудовые возможности, а, с другой стороны, распределение по регионам с трудодефицитной конъюнктурой рынка труда позволит обеспечить приток рабочей силы в эти регионы и

позволит решить проблемы трудоустройства беженцев.

2. *Миграция за пределы РФ*

За последние 15-20 лет из России по разным оценкам выбыло от 1 до 2,5 млн чел. Однако стабилизация экономики РФ, ограничение возможностей внешней миграции другими странами, снижение интереса со стороны граждан к перемене постоянного места жительства за пределы России и СНГ существенно уменьшили миграцию за пределы РФ. Тем не менее проблемы внешней миграции остаются по-прежнему актуальными, поскольку выезжают часто весьма квалифицированные работники, ученые, что ведет к так называемой «утечке мозгов». Отчасти этот отток был компенсируется за счет граждан других республик бывшего СССР, мигрировавших в РФ.

Сейчас проблема миграции приобрела иной характер. Расширение международного сотрудничества в области науки и образования выделило новое направление в миграционных процессах – это студенческую миграцию. Обмен опытом, знаниями, технологиями с зарубежными партнерами позволил значительно повысить уровень подготовки специалистов, необходимых для России. Однако многие студенты, участвующие в международных образовательных программах, пытаются устроить свою жизнь за рубежом.

3. *Миграционные процессы в пределах СНГ*

Впервые Россия столкнулась с проблемами массовой миграции после распада СССР. В начале 1990-х гг. миграционные потоки формировались в противоположных направлениях: российские граждане покидали страну, а из ближнего зарубежья прибывали жители стран СНГ и Балтии, среди которых были лица, имеющие статус гражданина Советского Союза, а также те, кто гражданства вовсе не имел. Причинами активизации миграционных потоков стали, во-первых, преследования русскоязычного населения в странах исхода, а во-вторых, более привлекательные экономические условия в РФ.

Основной комплекс проблем межгосударственного регулирования перемещений обусловлен нелегальной миграцией из стран СНГ в РФ, которая по оценкам экспертов составляет от 1 до 4 млн. человек в год. Отсутствие опыта регулирования массовых миграционных процессов, ограниченность законодательных норм, неразвитость государственных институтов, отвечающих за разработку и реализацию механизмов управления миграцией населения, привели к тому, что в нашу страну беспрепятственно устремился поток иммигрантов. Этому способствовало существование безвизового режима въезда и выезда, отсутствие межправительственных соглашений в области миграции населения, «прозрачность» границ РФ.

Нелегальная миграция, по сути, является крайне противоречивым явлением. С одной стороны, в ней заинтересованы работодатели, получающие выгоду от нелегального использования рабочей силы, – не нужно платить налоги, делать взносы в фонд социального страхования, заботиться о безопасности труда работников-мигрантов и т.д. Сами работники часто соглашаются на любые условия труда, поскольку в своей стране не имеют возможности трудоустроиться вообще, и, кроме того, заработки в РФ, даже при том условии, что мигрант будет получать меньше, чем коренной житель,

выше, чем на родине. Активное развитие строительства, сферы коммунальных и бытовых услуг, других отраслей малого бизнеса в последние годы в значительной степени обеспечивалось за счет привлечения нелегальных мигрантов, что позволило предпринимателям покрыть потребность в трудовых ресурсах. С другой стороны, распространение нелегальной миграции породило целый комплекс проблем, требующих скорейшего разрешения. Во-первых, уклонение от налоговых выплат приводит к сокращению поступлений в федеральный и региональные бюджеты. Во-вторых, формирование теневого рынка труда приводит к развитию дисбаланса на региональном рынке труда, в частности, установление ставок заработной платы происходит в искаженном виде, деформируется конъюнктура рынка труда как следствие избыточного спроса на дешевую рабочую силу, усиливается конкуренция между наемными работниками – гражданами страны и работниками – нелегальными мигрантами. В-третьих, это целый комплекс социальных проблем: отсутствие доступа к системе здравоохранения и социального обеспечения для нелегальных мигрантов, условия их занятости (оплата, организация труда и отдыха, бытовые условия, социальные гарантии) не регулируются законодательством; рост коррупции среди должностных лиц; нелегальные мигранты нередко бывают вовлечены в криминальную деятельность и др.

Необходимость неотложного решения проблем нелегальной миграции обусловлена интересами социально-экономического развития РФ, нарастанием напряженности в обществе, распространением ненависти и нетерпимости по отношению к мигрантам со стороны коренного населения, утратой доверия к государственным институтам власти.

В области государственной миграционной политики определены следующие приоритеты и направления:

- привлечение иммигрантов, в первую очередь граждан государств-участников СНГ, на основе проведения селективной миграционной политики;
- создание условий для сокращения эмиграционного оттока, ведущего к сокращению научно-технического, интеллектуального и творческого потенциала населения Российской Федерации;
- обеспечение легализации миграции в Российскую Федерацию путем применения соответствующих правовых, организационных, финансовых и прочих механизмов;
- создание системы эффективной защиты законодательно закрепленных прав вынужденных мигрантов на территории Российской Федерации.

Для решения этих задач предполагается разработка:

- механизмов привлечения иммигрантов, находящихся в репродуктивном возрасте, имеющих высокий квалификационный уровень в профессиях, представляющих приоритетный интерес для социально-экономического развития России;
- системы приоритетной поддержки в России

высококвалифицированных специалистов ведущих отраслей, а также более полное использование потенциала учебной иммиграции для восполнения потерь, вызванных оттоком молодых специалистов в развитые страны;

- активной региональной экономической политики, направленной на сохранение численности населения в важных в геополитическом отношении регионах РФ, что позволит расширить привлечение рабочей силы из других районов страны на временной, ротационной основе;
- подходов к обеспечению возможностей возвращения в Российскую Федерацию эмигрантов, ранее выехавших за границу на постоянное место жительства или по трудовым контрактам, в первую очередь, высококвалифицированных специалистов и предпринимателей, включая предоставление им условий безопасности, жилья, места работы и пр.;
- мер, направленных на повышение территориальной мобильности рабочей силы, а также механизмов поддержания жизнедеятельности и экономического развития особо кризисных регионов и районов Крайнего Севера;
- действенных экономических стимулов для переселенцев, включая регионально-дифференцированные меры, направленные на перераспределение иммиграционных потоков в регионы, испытывающие наиболее острую нехватку населения и трудовых ресурсов.

Очевидно, что миграционная политика должна быть согласована с другими направлениями политики государства, в особенности с социальной политикой, политикой в области занятости и трудовых отношений, политикой в сфере общественной безопасности, а также внешней политикой государства.

5.2.6. Государственная политика в социально-трудовой сфере

Регулирование трудовых взаимоотношений является необходимым звеном целостной политики государства в области управления трудовыми ресурсами общества. Сущность государственной политики в социально-трудовой сфере состоит в централизованном установлении принципов, правил, норм и гарантий, регулирующих взаимоотношения между работодателем и наемным работником. Перечислим основные направления регулирования в системе социально-трудовых отношений, реализуемые в форме законодательных норм:

1. *защита трудовых прав наемных работников и гарантии занятости*;
2. *условия и порядок оплаты труда, а также минимальные социальные гарантии по доходам работающего населения*;
3. *обеспечение благоприятных условий труда для наемных работников*;
4. *социальная защита населения*.

Реализация этих направлений обеспечивается путем создания правовой базы, в состав которой входят Трудовой кодекс Российской Федерации, отраслевые соглашения относительно оплаты труда, системы

государственных стандартов, определяющих требования к условиям труда.

1. *Защита трудовых прав наемных работников и обеспечение гарантий занятости*

Обеспечение и защита трудовых прав и гарантий наемных работников – важнейшее направление государственной политики в сфере использования трудовых ресурсов. В соответствии с законом о занятости населения целью государственного регулирования в этой области является содействие реализации прав граждан на полную, продуктивную и свободную избранную занятость.

Основные права наемного работника, установленные в российском законодательстве:

- право на свободный труд и право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности;
- право на справедливые условия труда, право на отдых;
- право на справедливую, своевременную и в полном объеме оплату труда;
- равенство прав и возможностей работников при продвижении по работе с учетом производительности труда, квалификации, деловых качеств, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
- право на возмещение вреда, причиненного здоровью в процессе выполнения трудовых обязанностей;
- право на обязательное социальное страхование;
- право защищать свои трудовые интересы, в том числе проводить забастовки.

Трудовой кодекс РФ определяет средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений. Государство предоставляет гарантии:

- при приеме на работу;
- при переводе на другую работу;
- по оплате труда;
- по обеспечению здоровых и безопасных условий труда;
- при выполнении работы в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- по установлению режимов труда, обеспечивающих восстановление рабочей силы, ее оптимальное использование; при совмещении работы с обучением;
- при прекращении трудового договора и др.

В ряде случаев государственные гарантии подкрепляются денежными компенсациями, выплачиваемыми работодателем с целью возмещения затрат работников, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей. Помимо перечисленных, предусмотрены компенсации при направлении в служебные командировки, переезде на работу в другую местность, предоставлении очередного отпуска и пр.

Проблемы регулирования трудовых взаимоотношений между

работниками и работодателями решаются в рамках системы социального партнерства, призванной способствовать согласованию интересов субъектов социально-трудовых отношений. В сфере государственного регулирования находятся вопросы определения норм и правил проведения коллективных переговоров, порядок разрешения трудовых разногласий, права и ответственность участников, рекомендации по разработке и согласованию коллективных договоров и соглашений.

Социальное партнерство в последние годы получило широкое развитие. На федеральном уровне действует Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений. Такие же комиссии создаются и работают в отраслях и регионах.

Все эти меры призваны обеспечить право наемного работника на работу в условиях, не наносящих вреда его здоровью, справедливую компенсацию его физических, эмоциональных и интеллектуальных затрат, связанных с выполнением работы, профессиональный рост и развитие, а также реализацию его трудовых интересов.

Тем не менее в этой области есть ряд проблем, пути решения которых должны найти отражение в социально-экономической политике государства. В частности, речь идет о том, что большая часть населения, в основном занятая в частном секторе экономики, оказалась фактически вне системы социального партнерства.

Такое положение дел объясняется, с одной стороны, тем, что трудовые интересы наемных работников даже в рамках одной организации очень различаются по уровню и содержанию требований. Разногласия же по поводу основных условий занятости (оплаты, условий труда, продвижения, обучения), как правило, решаются путем прямого обсуждения с руководством. Кроме того, эти разногласия чаще возникают у отдельных работников, не затрагивая интересы остальных.

С другой стороны, работодатели, проводя собственную политику в области социально-трудовых отношений, в первую очередь заботятся о сокращении затрат, связанных с ведением бизнеса. Поэтому расходы на содержание персонала, включающие, кроме прочих, затраты на оплату труда, организацию рабочего места, социальные услуги, очень различаются в разных компаниях, и вряд ли работодатели смогут договориться даже между собой об установлении ставок заработной платы.

На практике нарушения трудовых прав наемных работников, занятых в частном бизнесе, приобрели характер обыденного явления. При этом только единицы людей отстаивают свои интересы в судебных инстанциях либо обращаются в соответствующие органы исполнительной власти.

2. *Регулирование оплаты труда наемных работников*

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ст. 129) заработная плата (оплата труда работника) определяется как совокупность вознаграждения за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационных выплат (доплаты и надбавки компенсационного характера)

и стимулирующих выплат (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). Такая структура заработной платы отражает множественность источников формирования трудового дохода наемного работника.

Основу этого дохода составляет базовая оплата труда, зависящая от характера выполняемой работы. Существенную роль играют доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях выполнения работы (отклонения от нормального режима работы, риск для жизни и здоровья, природные и климатические условия и др.) и результатах труда.

В систему государственных гарантий по оплате труда (ст. 130) работников включаются:

- Величина минимального размера оплаты труда в РФ – устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.
- Величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.
- Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы, к которым относится ее индексация в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.
- Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов.
- Ограничение оплаты труда в натуральной форме путем запрета выплаты заработной платы в бонах, купонах, в форме долговых обязательств, расписок, а также в виде спиртных напитков, наркотических, ядовитых, токсических веществ, оружия и др. Кроме того, доля зарплаты, выплачиваемая в неденежной форме, не должна превышать 20% от общей суммы зарплаты.
- Обеспечение получения работником зарплаты в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности.
- Государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой зарплаты и реализацией государственных гарантий по оплате труда.
- Ответственность работодателей за нарушения требований закона в области оплаты труда.
- Сроки и очередность выплаты заработной платы.

Представленные гарантии отражают степень ответственности государства за реализацию наемными работниками права на справедливую

оплату труда. Результаты государственной политики в области оплаты труда характеризуются устойчивой тенденцией роста трудовых доходов населения.

3. Регулирование условий труда наемных работников

Условия труда – важнейший фактор рабочей среды, обеспечивающий оптимальные режимы использования рабочей силы и сохранения ее качественных параметров. Охрана труда как направление государственного регулирования – это система мер, способствующих сохранению жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Основные аспекты регулирования условий труда определены Трудовым кодексом РФ, а также Федеральным законом №181-ФЗ от 23 июня 1999 г. «Об основах охраны труда в РФ».

К основным направлениям государственной политики в области охраны труда относятся (ст. 210 ТК РФ):

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников;
- государственный надзор и контроль за соблюдением государственных нормативных требований охраны труда;
- государственная экспертиза условий труда: проведение специальной оценки условий труда (Федеральный закон №426 от 28.12.2013 «О специальной оценке условий труда») и установление соответствия организации работ по охране труда государственным нормативным требованиям охраны труда;
- содействие общественному контролю за соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда;
- профилактика несчастных случаев и повреждения здоровья работников;
- расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- защита законных интересов работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также членов их семей на основе обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- установление компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда;
- участие государства в финансировании мероприятий по охране труда;
- проведение эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, разработку и внедрение безопасных техники и технологий, производство средств индивидуальной и коллективной защиты работников и др.

Реализация этих мер осуществляется путем установления требований к состоянию рабочей среды и охране труда, режимам труда и отдыха,

использованию труда отдельных категорий работников (женщин, лиц младше 18 лет, руководителей, совместителей и др.). Закон определяет обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий труда: применение средств индивидуальной и коллективной защиты от действия неблагоприятных факторов рабочей среды, установление режимов труда и отдыха работника, обеспечивающих восстановление индивидуальной рабочей силы, обучение работников безопасным приемам и методам работы и др. В отношении работника на законодательном уровне устанавливаются требования о соблюдении правил и норм охраны труда, прохождении необходимого обучения и проверки знаний и навыков в этой области, а также медицинского обследования.

В целом меры государственной политики в области охраны труда направлены на повышение качества условий труда, сохранение здоровья работников, снижение травматизма на производстве.

4. *Социальная защита населения*

Под социальной защитой понимается целевая комплексная система, предназначенная для решения социальных и экономических проблем, обусловленных необходимостью поддержки обществом доходов населения в определенных (особых, рисковых) ситуациях, на вспомоществование отдельным социальным группам.

К важнейшим принципам формирования системы социальной защиты в современных условиях относятся:

- отказ от социального иждивенчества и предоставление социальных гарантий не столько по принципу уровня доходов, сколько в зависимости от степени трудоспособности граждан;
- мобильность системы социальной защиты населения; эта система должна включать в себя комплекс долговременных мер, а также механизм оперативного реагирования;
- преемственность, т.е. использование сложившихся структур и методов при одновременной модернизации и создании новых;
- децентрализация процесса управления социальной сферой, четкое разграничение функций между федеральными и местными органами исполнительной власти.

Социальная защита обычно имеет дело с установленными законодательством категориями граждан, которые в силу утраты трудоспособности, отсутствия работы либо по другим причинам не имеют достаточных средств для удовлетворения своих жизненно важных потребностей, а также потребностей нетрудоспособных членов семьи.

Система социальной защиты работающих представляет собой совокупность правовых, экономических и социальных гарантий, обеспечивающих каждому право на безопасный труд, сохранение здоровья в процессе труда, защиту и поддержку работников и их семей в случае временной или постоянной утраты трудоспособности на производстве, а также на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию.

Механизм социальной защиты работающих включает в себя следующие

элементы:

при поступлении на работу и увольнении – предупреждение о степени профессионального риска, травматизма, профессиональных заболеваний и сроках их наступления, обязательные медицинские осмотры, проведение профессиональной подготовки и инструктажа, гарантии при увольнении работника;

в процессе работы – безопасные условия труда, эффективные средства коллективной защиты, предотвращающие нанесение вреда здоровью работника, проведение периодических осмотров, гарантии при переводе работника на другую работу;

в случае временной или постоянной утраты трудоспособности – выявление патологических изменений, перевод в случае заболевания на более легкую работу, обеспечение достаточного уровня жизни работнику при профзаболевании, инвалидности или его иждивенцам при летальном исходе и т.д.

К настоящему времени в мире сложились в основном две модели социальной защиты:

1. *социал-демократической ориентации* со значительной ролью государства в обобществлении доходов и существенным значением общенациональных механизмов управления;
2. *неолиберальная* – с меньшей степенью государственного вмешательства в социально-экономические процессы.

Социальная защита осуществляется в различных видах и организационно-правовых формах.

К основным видам социальной защиты относятся: защита в связи с болезнью, старостью, инвалидностью, смертью кормильца, материнством, содержанием семьи, безработицей, несчастными случаями на производстве.

К числу главных организационно-правовых форм социальной защиты относятся:

- социальное страхование;
- социальная помощь;
- государственное социальное обеспечение;
- провидентные фонды;
- частные формы социальной защиты.

В странах с рыночной экономикой *социальное страхование* среди организационно-правовых форм социальной защиты является главной (по объему финансовых средств, массовости охвата, разнообразию и качеству услуг). На долю всех видов социального страхования в развитых странах приходится, как правило, 60-70% всех затрат на цели социальной защиты или 15-25% ВВП. В России на долю государственного внебюджетного социального страхования приходится около 45% затрат на цели социальной защиты или 8% ВВП.

Все системы социального страхования финансируются за счет взносов самих работников и их работодателей, которые, как правило, устанавливаются в равных долях. Исключение составляют системы страхования в связи с

несчастными случаями на производстве, которые финансируются только за счет взносов работодателей.

Социальная помощь в качестве организационно-правовой формы социальной защиты ведет свое происхождение от одной из ранних форм социальной защиты – формы общественного призрения и в течение длительного времени развивалась как альтернатива социальному страхованию. Объем социальной помощи устанавливается законодательно на национальном или местном уровне, исходя из финансовых возможностей соответствующего органа власти. Объем предоставляемой помощи не связан с величиной прошлого дохода или сложившимся общим уровнем жизни населения. Социальная помощь имеет в определенной степени благотворительный характер.

Пособия в рамках данной организационно-правовой формы социальной защиты предоставляются только установленным законодательством категориям граждан, которые не имеют достаточных средств для удовлетворения своих жизненно важных потребностей, также определяемых законодательством. При оценке нуждаемости во внимание принимаются все личные средства и доходы, за исключением небольших личных сбережений.

Размеры пособий социальной помощи дифференцируются в зависимости от количества членов семьи и суммы ее обязательных текущих расходов, связанных с оплатой жилья и других коммунальных расходов, и составляют разницу между установленным прожиточным минимумом и имеющимися доходами семьи. Программы социальной помощи финансируются из государственного бюджета или бюджетов органов местного самоуправления.

Государственное социальное обеспечение как особая организационно-правовая форма социальной защиты характеризуется тем, что государство само определяет приоритеты в отношении необходимых видов социальной защиты и круга охватываемых ими лиц, исходя из собственного понимания важности тех или иных мер в области социальной защиты. Государство также определяет уровень предоставляемого обеспечения.

Государственное социальное обеспечение не обусловливается предварительной уплатой каких-либо взносов или наличием нуждаемости у лиц, которым предоставляется обеспечение в данной форме. Государственное социальное обеспечение осуществляется из государственного бюджета, в основном формируемого за счет общих и, в некоторых случаях, специальных налогов и в отличие от социального страхования имеет безэквивалентный характер.

В странах с рыночной экономикой государственное социальное обеспечение может использоваться в качестве формы социальной защиты отдельных категорий граждан и, в первую очередь, военнослужащих в отношении всех ее видов. Иногда оно также используется для обеспечения всех категорий граждан, в частности, для обеспечения медицинской помощью и семейными пособиями, для осуществления минимального уровня пенсионного обеспечения.

Провидентные фонды – специфическая форма социальной защиты, используемая в некоторых странах Азии и Африки. Провидентные фонды являются общенациональными организациями, предназначенными для осуществления обязательных сбережений всеми работающими гражданами, и преследуют цель обеспечить индивидуальную ответственность каждого работающего за свое благосостояние в будущем. Провидентные фонды представляют собой учреждения типа сберегательного банка, однако взносы в них взимаются в обязательном принудительном порядке как с самих работников, так и с работодателей. В провидентных фондах в отличие от фондов социального страхования регулярно поступающие взносы не обобществляются и в дальнейшем не перераспределяются между лицами, имеющими право на получение пособий, а хранятся на индивидуальных счетах работников и являются их собственностью, к которой они могут прибегнуть лишь в установленных законодательством случаях (достижение установленного возраста, получение инвалидности, смерть работника).

Действующая система социальной защиты в России базируется на принципах:

- *поощрительности* – властными структурами с целью общественно-политического резонанса на те или иные социально значимые события, получившие общественную оценку, либо для поддержания государственных важных деяний, принимаются решения, ориентированные на социальную поддержку отдельных социальных групп, слоев населения, а в некоторых случаях – индивидов;
- *заявительности* – социальная помощь предоставляется нуждающемуся гражданину по мере письменного обращения заявителя или лица, представляющего его интересы;
- *патернализма*, обозначающего государственную опеку по отношению к менее социально и экономически защищенным слоям и группам населения.

Социальная защита трудоспособного населения должна предусматривать создание условий, обеспечивающих баланс прав, обязанностей и интересов граждан, когда человек сможет в полной мере реализовать способность к экономической самостоятельности, при этом не ущемляя интересы сограждан и участвуя в социальном вспомоществовании нуждающимся лицам. Социальная защита трудоспособного населения должна предусматривать механизмы, обеспечивающие гражданам Российской Федерации защиту от социальных рисков, препятствующих:

- эффективной занятости человека;
- предоставлению регламентированных дополнительных гарантий занятости отдельным категориям населения, нуждающимся в особой социальной защите (молодежи, одиноким и многодетным родителям, воспитывающим несовершеннолетних детей или детей-инвалидов, лицам предпенсионного возраста, уволенным в запас военнослужащим, бывшим воинам – участникам военных конфликтов, лицам, пострадавшим в результате техногенных и

природных катастроф, а также пострадавшим в военных конфликтах, инвалидам, лицам, отбывающим наказание или находившимся на принудительном лечении по решению суда);

- выплате и получению заработной платы и всех видов социальных пособий в размерах и сроках, предусмотренных российским законодательством;
- охране здоровья работающих и профилактике неблагоприятных условий их труда;
- оказанию и получению материальной и иной помощи лицам, попавшим в кризисные материальные и социально- бытовые ситуации;
- равноправию женщин во всех вопросах социальной жизни (в первую очередь речь идет о полном фактическом равенстве в оплате труда, продвижении по службе, доступе к образованию, научной деятельности);
- реализации молодежью своего потенциала в образовательном, научном, культурном и спортивном плане.

Таким образом, государственная политика в области социально-трудовых отношений охватывает все основные аспекты занятости, поддерживающие процессы использования трудовых ресурсов. Каждое из рассмотренных направлений представляет собой сочетание мер регулирующего характера, комплексная, целенаправленная реализация которых призвана способствовать формированию эффективной занятости населения Российской Федерации.

5.3. Общая характеристика государственной системы управления трудовыми ресурсами[43]

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной, судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизм их использования.

Ее задачами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т.д.

В условиях рыночных отношений государственное регулирование социально-трудовых отношений носит ограниченный характер и, как свидетельствует опыт развитых стран, касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни и некоторых других.

[43] По материалам: Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с., с. 160-165.

В условиях современной России для сферы труда характерен переход от монополии государства в административном определении правил регулирования социально-трудовых отношений к их программно-нормативной регламентации на принципах демократизации и регионализации. Это означает установление при помощи нормативных актов (законов, указов, постановлений) границ, в рамках которых действуют субъекты социально-трудовых отношений. К таким нормативным актам относятся: законодательство о труде, пенсионное законодательство; закон об индексации доходов населения; закон о занятости; нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан (инвалидов, молодежи, матерей с детьми), профессиональных групп трудящихся и т.п.

Трудовой кодекс РФ регламентирует трудовое поведение в различных ситуациях (прием на работу, увольнение, охрана труда, компенсации работникам, отпуска и т.д.) представителей администрации, наемных работников, профсоюзов. Закон о банкротстве предприятий в отдельных статьях регулирует отношения между трудовым коллективом и администрацией в случае санации (банкротства) предприятия, охватывая более узкий круг вопросов (выплата заработной платы и порядок увольнения). В законодательстве закреплены права и обязанности сторон и в таких вопросах, как защита от дискриминации, применение детского труда, безопасность, гигиена труда и др.

Программы подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального или межрегионального масштаба (например, Программа содействия занятости населения РФ, Программа поддержки малого предпринимательства), региональные (например, Программа развития экономики и культуры малочисленных народов Севера), отраслевые (например, Программа санации неперспективных и особо убыточных шахт и разрезов угольной промышленности России), частные (например, программа развития самозанятости).

Законодательная власть принимает законы, содержащие обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат – Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации также обладает правами по участию в законодательной деятельности, но они имеют иной характер, чем у Госдумы. Он не наделен правом принимать законы, но правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты палат. Комитеты и комиссии палат – органы, способствующие эффективной деятельности парламента, реализации его компетенции через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

Органы исполнительной власти способствуют исполнению законов;

на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает соответствие Конституции РФ федеральных законов, нормативных указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике.

Деятельность Правительства охватывает, по существу, все стороны жизни общества. В области управления экономикой оно разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития, в сфере социальной политики – программы социального развития и др. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, службы и агентства и в их числе как специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами *(Федеральная служба по труду и занятости, Министерство труда и социальной защиты РФ),* так и образовательные, научные. В состав отраслевых и иных министерств и ведомств входят подразделения по управлению кадрами, трудом, оплатой труда и т.п.

Судебные органы отправляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Верховный, Высший Арбитражный и Конституционный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. К его задачам относятся:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (экспертиза законов, разработка проектов нормативных актов);
- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- сотрудничество с ассоциациями адвокатов в интересах развития правовой помощи гражданам;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан и др.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации **профсоюзов** (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.). Через профсоюз работники и работодатели договариваются по следующим вопросам:

- форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции; занятость работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, а также

отпусков;
- меры по улучшению условий и охраны труда;
- медицинское и социальное страхование;
- интересы работников при приватизации предприятий и ведомственного жилья;
- техника безопасности и охрана здоровья работников на производстве.

В профсоюзном движении России сейчас выделяются следующие организационные объединения:

- традиционные (официальные) профсоюзы (ФНПР – Фонд независимых профсоюзов России). В их структуру входят 40 отраслевых профсоюзов и более 70 региональных профобъединений, насчитывающих более 65 млн чел., что составляет более 90% общего числа членов профсоюзов в России;
- альтернативные профсоюзы демократической ориентации – объединяют 300-350 тыс. чел., входящих в 25 официально зарегистрированных и столько же незарегистрированных альтернативных профсоюзов. Возникли на волне массовых забастовок летом 1989 г.;
- локальные профсоюзы – немногочисленные, организационно обособленные в масштабах города (например, Москвы, С.-Петербурга);
- профсоюзы работников негосударственного сектора: их около 10, они объединяют до 3 млн чел., занятых в негосударственном секторе, а также самих предпринимателей. Эти профсоюзы скорее содействуют развитию предпринимательства, чем защищают права наемных работников.

Центральным органом федеральной исполнительной власти, руководящим работой по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в Российской Федерации, является Министерство труда и социальной защиты РФ, которое работает во взаимодействии с центральными органами федеральной исполнительной власти, субъектов Федерации и общественными организациями. Это министерство, подведомственные ему организации, учреждения, предприятия и органы по труду и занятости населения субъектов Федерации образуют единую государственную систему управления социально-трудовыми вопросами в Российской Федерации.

Государственную систему управления трудовыми ресурсами России можно охарактеризовать с двух сторон: с точки зрения тех задач, функций, процессов, выполнение которых она должна обеспечить и для решения которых создана, и с точки зрения организационно-структурного состава, т.е. наличия органов государственной власти и управления, исследовательских и учебных институтов и организаций, призванных выполнять эти задачи и функции.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами в ее нынешнем виде охватывает достаточно широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в Российской Федерации, мотивации и оплаты труда, организации и нормирования труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т.д.

К основным направлениям совершенствования государственной системы управления трудовыми ресурсами относятся:

- проведение глубокого всестороннего анализа проблем управления трудовыми ресурсами страны с точки зрения их формирования, использования, развития, занятости, миграции. Необходимость в таком анализе объясняется тем, что в условиях рыночной экономики происходит определенное перераспределение объема задач в области социально-трудовых отношений между федеральными и региональными органами управления. Некоторые вопросы, например, в области оплаты и мотивации труда, в значительной степени находятся в компетенции самих предприятий и организаций;
- тщательное изучение и анализ направлений исследований таких организаций, как НИИ труда и социального страхования, Всероссийский центр охраны и производительности труда, с целью определения и более четкого разграничения направлений их исследований и разработок, устранения дублирования и переориентации их деятельности на рыночные условия хозяйствования.

5.4. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции[44]

Федеральная служба по труду и занятости осуществляет свою деятельность в сфере рынка труда через разветвленную сеть территориальных органов и государственных учреждений службы занятости населения (СЗН), к числу которых относятся:

Управления, формируемые на уровнях области, края, республики, входящей в состав РФ;

Центры занятости населения, являющиеся региональными государственными учреждениями, административно подчиняющимися управлениям СЗН.

Цель деятельности СЗН – реализация государственной политики в области содействия занятости населения на региональном уровне. Управления СЗН совместно с другими территориальными органами исполнительной власти разрабатывают региональные программы, определяющие актуальные для конкретного региона направления регулирования рынка труда. Важная особенность таких программ заключается в их ориентации на решение

[44] По материалам: Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с., с. 165-179.

стратегических задач социально-экономического развития региона, а также разработку действий и мер, учитывающих всю совокупность факторов, влияющих или способных оказать определенное воздействие на состояние рынка труда и сферу занятости. В частности, к таким факторам относятся: структура экономики региона, структура и динамика трудовых ресурсов, их распределение по территориям региона, демографическая ситуация, миграционные процессы, уровень жизни населения, климатические и природные условия и др.

Центры занятости населения обеспечивают предоставление ряда услуг, расширяющих возможности трудоустройства гражданам, ищущим работу, безработным и работодателям, а также участвуют в реализации региональных программ занятости.

Служба занятости населения оказывает следующие услуги:

- содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям – в подборе необходимых работников;
- информирование о положении на рынке труда в субъекте РФ;
- организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
- организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, профессионального обучения;
- психологическая поддержка, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных граждан;
- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;
- организация проведения оплачиваемых общественных работ;
- организация временного трудоустройства граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- социальная адаптация безработных граждан на рынке труда;
- содействие самозанятости безработных граждан;
- содействие гражданам в переселении для работы в сельской местности;
- выдача работодателям заключений о привлечении и об использовании иностранных работников в соответствии с законодательством о правовом положении иностранных граждан в РФ.

К основным функциям федеральной службы по труду и занятости относятся:

1. Содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников;
2. Профессиональное обучение;
3. Профессиональная ориентация;
4. Социальные выплаты безработным;
5. Организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
6. Информирование населения и работодателей о положении на рынке

труда;

7. Организация проведения общественных оплачиваемых работ;
8. Содействие в трудоустройстве отдельным категориям безработных, испытывающих значительные трудности при поиске работы;
9. Организация временной занятости граждан, нуждающихся в социальной защите;
10. Организация трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет;
11. Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда;
12. Организация самозанятости населения.

Рассмотрим содержание этих функций более подробно.

1. Содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников

Для реализации этой функции службы по труду и занятости:

- формируют банки данных о работниках, вакансиях и работодателях;
- информируют работодателей и граждан о наличии и вариантах возможного трудоустройства;
- организуют встречу работодателя и гражданина, ищущего работу;
- координируют взаимодействие граждан и работодателей в процессе поиска подходящей работы.

Подбор гражданам варианта подходящей работы осуществляется с учетом профессии (специальности), должности, вида деятельности, уровня профессиональной подготовки и квалификации, опыта и навыков работы, размера среднего заработка по последнему месту работы, рекомендаций о противопоказанных и доступных условиях и видах труда, транспортной доступности рабочего места, пожеланий гражданина к искомой работе (заработная плата, режим рабочего времени, место расположения, характер труда, должность, профессия, специальность), а также требований работодателя к исполнению трудовой функции и кандидатуре работника. Гражданин имеет право выбрать несколько вариантов подходящей работы из предложенного перечня вакансий, но при условии выдачи службой по труду и занятости не более двух направлений на работу одновременно.

Кроме того, службы по труду и занятости информируют граждан о положениях закона о занятости населения, определяющих понятие «подходящая и неподходящая работа», основаниях наступления правовых последствий в случае отказа гражданина от вариантов подходящей работы, а также положениях трудового законодательства, устанавливающих право граждан на выбор места работы, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и вид деятельности.

При подборе подходящей работы не допускается:

- предложение одной и той же работы дважды;
- направление граждан на рабочие места без учета состояния сети общественного транспорта в данной местности, обеспечивающей транспортную доступность рабочего места;
- предложение гражданину работы, которая связана с переменой места

жительства без его согласия;

- предложение гражданину работы, условия труда которой не соответствуют требованиям охраны труда;
- предложение работы, заработок по которой ниже среднего заработка гражданина, исчисленного за последние три месяца по последнему месту работы.

Оказывая содействие гражданам в поиске работы, а работодателям в подборе необходимых работников, СЗН, помимо прочего, как правило, предлагают гражданину и работодателю принять участие в ярмарках вакансий и учебных рабочих мест, оплачиваемых общественных работах, временном трудоустройстве.

2. Профессиональное обучение

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных граждан могут осуществляться по направлению органов службы занятости в случаях, если:

- гражданин не имеет профессии (специальности);
- невозможно подобрать подходящую работу из-за отсутствия у гражданина необходимой профессиональной квалификации;
- необходимо изменить профессию (специальность, род занятий) в связи с отсутствием работы, отвечающей имеющимся у гражданина профессиональным навыкам;
- гражданином утрачена способность к выполнению работы по прежней профессии (специальности).

Профессиональное обучение безработных осуществляется по профессиям и специальностям, на которые имеется спрос на региональном рынке труда. Основными категориями безработных, направляемых на обучение, составляют граждане, имеющие низкие шансы на трудоустройство. Как правило это:

- безработные граждане по истечении шестимесячного периода безработицы;
- выпускники общеобразовательных учреждений, а также граждане, впервые ищущие работу (ранее не работавшие) и при этом не имеющие профессии (специальности);
- женщины;
- жители сельских районов;
- несовершеннолетние в возрасте 16-17 лет;
- граждане, уволенные с военной службы, жены (мужья) военнослужащих и граждан, уволенных с военной службы;
- инвалиды, имеющие показания к труду.

В период обучения по направлению органов службы занятости, в том числе в период временной нетрудоспособности, безработным выплачивается стипендия, а время обучения включается в их трудовой стаж.

Для обучения безработных службы занятости привлекают к сотрудничеству образовательные учреждения различных уровней профессиональной подготовки, специалистов-практиков, а также создают

собственные региональные учебные центры.

3. Профессиональная ориентация

Цель профориентационной работы состоит в создании предпосылок для трудового самоопределения безработных. В этом направлении службы занятости населения реализуют следующие меры:

- информирование граждан о состоянии и перспективах развития рынка труда;
- консультирование населения по вопросам выбора или смены профессии;
- информирование о возможностях обучения новой специальности или повышения квалификации;
- обучение безработных навыкам активного самостоятельного поиска работы;
- консультирование специалистами-психологами для определения подходящей для гражданина сферы занятости, оказания психологической поддержки безработным в период активного поиска работы и отчаявшимся найти работу.

4. Социальные выплаты безработным

Службы занятости оказывают материальную поддержку гражданам в следующих видах:

пособие по безработице – материальная поддержка безработных в период поиска работы;

материальная помощь безработным гражданам, которым не выплачивается пособие по безработице в связи с истечением срока выплаты, а также лицам, находящимся на содержании безработного;

стипендия – выплачивается в период профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки по направлению органов службы занятости.

5. Организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест

Одной из наиболее эффективных форм содействия трудоустройству граждан является проведение службами занятости ярмарок вакансий, целью которых является организация встречи безработных, а также граждан, желающих сменить место работы с работодателями. Помимо этого, на таких ярмарках все заинтересованные стороны могут ознакомиться с банком вакансий, самостоятельно найти себе работу и в ходе непосредственного общения с работодателями подобрать варианты и условия своего трудоустройства. Укрепление партнерских отношений с работодателями является одной из важнейших целей службы занятости. В отличие от других организаций, действующих на рынке труда, Государственная служба занятости располагает самым полным банком данных о претендентах на рабочие места, охватывающим все профессиональные и квалификационные группы граждан, ищущих работу, и оказывает работодателям помощь в подборе персонала бесплатно.

В последнее время получили распространение и доказали свою эффективность ярмарки вакансий по конкретным специальностям и

категориям – для молодежи, женщин, инвалидов.

Ярмарки учебных рабочих мест, цель которых заключается в проведении профориентационной работы среди будущих выпускников общеобразовательных школ, позволяет молодому человеку определиться в выборе профессии для дальнейшего трудоустройства по специальности, востребованной на рынке труда.

6. Информирование населения и работодателей о положении на рынке труда

Информация о проводимой политике занятости, состоянии рынка труда, возможностях трудоустройства и переобучения, взаимодействии с работодателями, гарантиях социальной поддержки для безработных, изменениях в законодательстве о занятости размещается в информационных залах во всех центрах занятости населения, средствах массовой информации, специализированных изданиях, а также на интернет-сайтах региональных отделений ФГСЗН.

7. Организация проведения общественных оплачиваемых работ

Под общественными работами понимается трудовая деятельность, имеющая социально полезную направленность и организуемая в качестве дополнительной социальной поддержки граждан, ищущих работу.

Цель проведения общественных работ заключается в предоставлении безработным гражданам возможности получения заработка в период поиска постоянной работы. Организация общественных работ стала одной из важнейших мер активной политики на рынке труда, направляемых на преодоление негативных последствий безработицы, сохранению трудовых навыков и трудовой мотивации безработных.

К общественным работам относятся, как правило, малоквалифицированные, вспомогательные и подсобные работы по следующим направлениям деятельности:

- благоустройство и озеленение территорий, содержание и развитие лесопаркового хозяйства, зон отдыха и туризма;
- сельскохозяйственные работы, заготовка, переработка и хранение сельхозпродукции;
- строительство и реконструкция жилищного фонда, объектов социально-культурного назначения, восстановление историко-архитектурных памятников и заповедных зон;
- ремонт и эксплуатация автомобильных дорог;
- эксплуатация жилищно-коммунального хозяйства, включая благоустройство дворовых территорий и уборку подъездов домов;
- розничная торговля, включая погрузочно-разгрузочные работы;
- бытовое обслуживание населения;
- делопроизводство в учреждениях государственного управления;
- патронажная служба, уход за больными, престарелыми и инвалидами;
- социальная работа с подростками и молодежью;
- проведение и обслуживание культурно-массовых общественных

мероприятий (перепись населения, праздники, фестивали, спортивные соревнования и т.д.);
- распространение газет, лотерейных билетов и рекламной продукции, участие в социологических опросах;
- уборка станций, остановок и салонов городского транспорта;
- сортировка и доставка почты;
- другие доступные виды трудовой деятельности.

Право на участие в общественных работах имеют граждане, зарегистрированные в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы и безработные граждане. Преимущественным правом пользуются безработные, не получающие пособия по безработице и состоящие на учете в органах службы занятости свыше шести месяцев.

В период участия безработных граждан в общественных работах за ними сохраняется право на получение пособия по безработице.

Организация общественных работ предполагает тесное взаимодействие служб занятости с органами муниципального управления, предприятиями и учреждениями различных форм собственности. Организация-работодатель определяет виды, объемы и сроки выполнения работ, предоставляет соответствующие рабочие места и заключает с гражданами, направленными службой занятости для участия в общественных работах, срочные трудовые договоры в соответствии с требованиями законодательства о труде и социальном страховании.

Участники общественных работ получают заработную плату за фактически выполненный объем работ в соответствии с действующими в организации условиями оплаты труда или на договорной основе, но не ниже минимального размера труда, установленного законодательством. Период участия в общественных работах зачисляется в трудовой стаж гражданина с соответствующей записью в трудовой книжке.

Для отдельных категорий граждан общественные работы могут быть подходящими, т.е. подходящими по квалификации, территориальной доступности и другим условиям и, следовательно, такие граждане не могут быть зарегистрированы в службах занятости в качестве безработных.

С учетом возрастных и иных особенностей, требований трудового законодательства, согласия граждан на работу, не связанную с переменой места жительства, не требующей предварительной подготовки общественные работы, считаются подходящими для граждан:

- впервые ищущих работу (ранее не работавших) и при этом не имеющих профессии (специальности);
- уволенных более одного раза в течение одного года, предшествовавшего началу безработицы, за нарушение трудовой дисциплины или другие виновные действия, предусмотренные законодательством;
- прекративших индивидуальную предпринимательскую деятельность в установленном законодательством порядке;
- стремящихся возобновить трудовую деятельность после

длительного (более одного года) перерыва, а также направленных органами службы занятости на обучение и отчисленных за виновные действия;

- отказавшиеся повысить (восстановить) квалификацию по имеющейся профессии (специальности), получить смежную профессию или пройти переподготовку после окончания первого периода выплаты пособия по безработице;
- состоящих на учете в органах службы занятости более 18 мес., а также не работавших более трех лет;
- обратившихся в органы службы занятости после окончания сезонных работ.

8. Содействие в трудоустройстве отдельным категориям безработных, испытывающих значительные трудности при поиске работы

К таким категориям относятся молодые люди, впервые ищущие работу, одинокие и многодетные родители, инвалиды, граждане предпенсионного возраста, военнослужащие, уволенные из Российской армии, лица, освобождаемые из мест лишения свободы – все это те безработные, которые наименее конкурентоспособны на рынке труда, а, следовательно, испытывают трудности при поиске работы. Поэтому деятельность служб занятости направляется на то, чтобы повысить шансы таких безработных на трудоустройство.

Решение проблем занятости этих категорий граждан требует тщательного выбора мер, обеспечивающих им реальную помощь при поиске работы со стороны служб занятости. В зависимости от возрастных, профессионально-квалификационных и поведенческих особенностей, социального статуса, адаптационных способностей и возможностей таких безработных организация деятельности по подбору подходящей работы будет построена на применении различных методов и форм работы.

Так, для молодых людей в возрасте до 18 лет, впервые ищущих работу, осуществляется информирование о положении на рынке труда, с помощью консультантов службы занятости определяются возможности будущего трудоустройства, в ряде регионов проводится анкетирование школьников для определения их профессиональных интересов. Такая деятельность направлена на то, чтобы, с одной стороны, помочь молодежи определиться с выбором будущей профессии с учетом прогнозируемой ситуации относительно спроса и предложения рабочей силы, а с другой – обучить навыкам эффективного поведения на рынке труда.

К категории одиноких и многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, в составе безработных граждан в основном относятся женщины. Мерами повышения их конкурентоспособности на рынке труда являются профессиональная переориентация, переподготовка, повышение квалификации, а также обучение с целью организации предпринимательской деятельности.

К наиболее остро нуждающимся в поддержке на рынке труда относятся

граждане с ограниченной трудоспособностью. Основу работы с ними составляет социально-трудовая адаптация, вовлечение лиц с пониженной трудоспособностью в активную деятельность, в том числе путем квотирования рабочих мест. Региональные отделения службы занятости предпринимают и другие меры поддержки инвалидов на рынке труда. Так, во многих регионах Российской Федерации службы занятости населения принимают участие в разработке и реализации программ социальной адаптации, трудовой реабилитации и трудоустройства граждан с ограниченной трудоспособностью совместно с органами региональной власти, муниципального управления, специализированными общественными организациями и предприятиями инвалидов.

Другой категорией безработных, испытывающих серьезные затруднения при поиске работы, являются граждане предпенсионного возраста. Причинами потери рабочего места бывают, как правило, сокращение штатов в связи с реорганизацией предприятия, утрата работоспособности по медицинским показаниям, а также уровень профессионального образования, не соответствующий требованиям занимаемой должности. В этой связи службами занятости особое внимание уделяется реализации превентивных мер, предусмотренных законодательством Российской Федерации о труде, коллективными договорами и соглашениями по поддержке занятости и социальной защите высвобождаемых работников.

Все категории социально уязвимых слоев населения, включая граждан, освобожденных из учреждений исполнения наказания, в случае обращения в центр занятости с целью поиска рабочего места получают возможность рассмотрения различных вариантов трудоустройства: общественные, временные и сезонные работы, профессиональное обучение или переподготовка, получение смежной профессии, организация собственного дела (индивидуальная предпринимательская деятельность, подсобное, фермерское хозяйство, надомное производство и др.).

9. Организация временной занятости граждан, нуждающихся в социальной защите

Возможности организации временной занятости распространяются на следующие категории безработных, зарегистрированных в службе занятости:

- инвалиды (имеющие трудовую рекомендацию, заключение о рекомендуемом характере и условиях труда, которое выдано в установленном порядке, а также не имеющие работы, зарегистрированные в органе службы занятости в целях поиска подходящей работы);
- молодежь (несовершеннолетние граждане в возрасте от 16 до 18 лет);
- лица предпенсионного возраста (за два года до наступления возраста, дающего право выхода на трудовую пенсию по старости, в том числе досрочно назначаемую трудовую пенсию по старости);
- граждане, уволенные с военной службы, и члены их семей;
- лица, освобожденные из учреждений исполнения наказаний в виде лишения свободы;

- одинокие и многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, детей-инвалидов;
- граждане, подвергшиеся воздействию радиации вследствие чернобыльской и других радиационных аварий и катастроф;
- беженцы и вынужденные переселенцы.

Выполняя временные работы, осуществляемые в соответствии с договорами между службой занятости и предприятиями-работодателями, безработные граждане получают заработную плату, установленную и выплачиваемую за фактически выполненную работу, но не ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом. Кроме того, если временные работы выполняются в государственных организациях, чья деятельность финансируется за счет средств Федерального бюджета, безработные получают материальную поддержку сверх размера заработной платы, не ниже минимальной и не выше двукратной минимальной величины пособия по безработице.

10. Организация трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет

Центры занятости населения совместно с органами исполнительной власти городов и районов, отделами образования, комиссиями по делам несовершеннолетних, другими организациями, заинтересованными во временной занятости подростков, организуют трудовую деятельность школьников во время каникул и в свободное от учебы время.

11. Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда

В целях оказания психологической поддержки гражданам, потерявшим работу, для обучения их навыкам активного поиска работы и повышения конкурентоспособности на рынке труда в регионах действуют «Клубы ищущих работу» и курсы «Новый старт», предназначенные для различных категорий безработных.

12. Организация самозанятости населения

Самозанятость является одной из форм трудоустройства безработных. Инициативы по созданию собственного дела поддерживаются службами занятости, которые организуют для предприимчивых безработных:

- диагностику предпринимательского потенциала;
- информирование об основных и приоритетных направлениях развития малого предпринимательства в регионе;
- консультирование со специалистами по выбору сферы деятельности и разработке бизнес-плана;
- обучение основам организации и ведения предпринимательской деятельности;
- оказание финансовой помощи в виде разовой выплаты субсидии, предназначенной для частичной компенсации расходов на организацию собственного дела.

Таким образом, обзор задач и направлений деятельности федеральной службы по труду и занятости на рынке труда, свидетельствует о том, что их содержание в значительной степени соответствует принципам активной

политики, главной отличительной чертой которой является преобладание мер, способствующих росту занятости населения.

5.5. Международная организация труда[45]

Большую роль в регулировании социально-трудовых отношений играет Международная организация труда (МОТ). Она была создана в 1919 г. в ходе Версальской мирной конференции. Необходимость ее создания определялась тремя основными причинами:

1. политической – революции в России и ряде других стран как проявление насильственного пути решения возникающих в обществе противоречий;
2. социальной – тяжелые и неприемлемые с общечеловеческих позиций условия труда и жизни трудящихся;
3. экономической – увеличение затрат, рост себестоимости продукции и, как следствие, затруднение конкурентной борьбы в результате стремления отдельных стран к улучшению положения трудящихся.

Таким образом, МОТ была создана как организация, призванная всемерно содействовать социальному прогрессу, установлению и поддержанию социального мира между различными слоями общества, способствовать решению острых социально-экономических проблем эволюционным, мирным путем, защищать права человека. Она стала одной из наиболее представительных и авторитетных международных организаций.

В создании МОТ приняли участие 42 государства, сейчас в ней состоит 174 государства (включая Россию).

МОТ – мировой центр социально-трудового сотрудничества, социального партнерства, трипартизма. От всех международных организаций ее отличает трехсторонняя структура: каждая страна участвует в ней представителями правительства, трудящихся и предпринимателей. Основные направления деятельности МОТ определяются Уставом и Филадельфийской декларацией.

Цель деятельности МОТ состоит в содействии достижения материального благосостояния и обеспечения духовного развития людей независимо от расы, веры или пола и созданию условий, при которых это возможно.

Для достижения этой цели *МОТ решает следующие основные задачи*:

1. Разработка международной политики и программ, направленных на решение социально-трудовых проблем;
2. Помощь странам-участницам в решении социально-трудовых проблем;
3. Защита прав человека (права на труд, на объединение, защита от принудительного труда, дискриминации и т.д.);
4. Борьба с бедностью, содействие улучшению жизненного уровня

[45] По материалам: Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с., с. 179-183.

трудящихся, развитию социального обеспечения;

5. Разработка программ улучшения условий труда и производственной среды, техники безопасности и гигиены труда, охраны окружающей среды;
6. Содействие организациям трудящихся и предпринимателей в работе совместно с правительствами по регулированию социально-трудовых отношений;
7. Разработка мер по защите наиболее уязвимых групп трудящихся: женщин, молодежи, инвалидов, пожилых трудящихся, трудящихся-мигрантов.

Направления работы МОТ:

- разработка и принятие международных трудовых норм в виде конвенций и рекомендаций для осуществления политики в сфере труда и занятости;
- техническое сотрудничество, консультативная помощь государствам-членам, к примеру, в разработке социально-трудового законодательства и переподготовке кадров;
- проведение и координация научных исследований социально-трудовых проблем и последующая публикация их результатов, а также других работ и документов: докладов для различных конференций и совещаний, международных обзоров, журналов «Труд за рубежом», «Международный обзор труда», «Ежегодник статистики труда», «Рабочее образование» и др.

Все принятые МОТ конвенции и рекомендации образуют Международный трудовой кодекс. Конвенции являются обязательными для ратифицировавших их государств; рекомендации дают ориентиры для национальной политики, законодательства и практики. К наиболее важным в регулировании социально-трудовых отношений можно отнести следующие конвенции и рекомендации МОТ:

- Конвенция №87 «О свободе ассоциации и защите права на организацию» (1948 г.). Она закрепляет положение, что трудящиеся имеют право создавать по своему выбору организации без предварительного на то разрешения, а также вступать в такие организации на единственном условии подчинения уставам этих организаций.
- Конвенция №150 и рекомендация №158 «О регулировании вопросов труда» (1978 г.). В Конвенции отмечается, что Конвенция МОТ исходит из желания принять наряду с конвенциями и рекомендациями по отдельным вопросам труда акты, устанавливающие руководящие принципы относительно всей системы регулирования этих вопросов. Она определяет, что каждый член МОТ, ратифицирующий Конвенцию, обеспечивает организацию и эффективное функционирование на своей территории системы по регулированию вопросов труда, функции и обязанности которой должны быть скоординированы. При этом действует

определенный порядок консультаций, сотрудничества и переговоров между государственными органами власти и наиболее представительными организациями предпринимателей и трудящихся. В рекомендации рассматриваются конкретные формы и направления регулирования вопросов труда. Компетентным органам власти рекомендуется принимать активное участие в подготовке, разработке, принятии, применении и пересмотре трудовых норм, включая соответствующие законы и положения.

- Конвенция №122 и рекомендация №122 «О политике в области занятости» (1968 г.). Конвенция впервые предусматривает проведение активной политики содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости. Рекомендация затрагивает практически все, кроме финансовых, вопросы занятости и организации работы служб занятости. Законодательные и нормативные документы о занятости в России в той или иной мере используют положения этой рекомендации.
- Конвенция №144 «О трехсторонних консультациях для содействия применению международных правовых норм» (1976 г.). В Конвенции говорится, что предприниматели и трудящиеся представлены на равной основе в любых органах, через посредство которых осуществляется консультация.
- Конвенция №154 и рекомендация №63 «О коллективных переговорах» (1981 г.). Конвенция предусматривает переговоры в целях определения условий труда и занятости, регулирования отношений между предпринимателями и трудящимися или их организациями. Важным является также положение о том, что государственные органы должны принимать меры для поощрения и содействия развитию коллективных переговоров, а также устанавливать соглашения между государственными органами и организациями предпринимателей и трудящихся. То есть речь идет о трипартизме, о трехсторонних переговорах как основной форме социального партнерства. В рекомендациях говорится о необходимости принимать соответствующие национальным условиям меры для проведения коллективных переговоров на любом уровне при обеспечении координации между ними.
- Конвенция №158 и соответствующая ей рекомендация «О прекращении трудовых отношений» (1982 г.). Они предусматривают защиту трудящихся от увольнения без основательных причин, обеспечение защиты доходов при потере работы и установление процедур, которыми надлежит руководствоваться в случае образования излишней рабочей силы.
- Конвенция №173 и рекомендация №180 «О защите требований трудящихся в случае неплатежеспособности предприятия» (1992 г.). Они определяют права трудящихся по выплате заработной платы, оплате сверхурочных работ, отпуска, выходного пособия, другим

выплатам в случае закрытия, самоликвидации или прекращения деятельности предприятия.

Структура органов МОТ, построенная на основе трехстороннего представительства правительства, предпринимателей и трудящихся, нацелена на развитие и укрепление социально-трудовых отношений в странах-членах Организации.

Высшим органом МОТ является Международная конференция труда (МКТ), которая проводится один раз в год и длится четыре дня. На конференции разрабатываются основные направления работы МОТ, обсуждаются проблемы социального положения трудящихся в мире, утверждаются конвенции и рекомендации и принимаются резолюции по отдельным вопросам.

Исполнительным органом МОТ является Административный совет, собирающийся на сессии 3 раза в год. Совет состоит из 56 членов, 28 – представители правительства, 14 – трудящихся и 14 – предпринимателей. Важнейшая задача Административного совета – контроль за выполнением конвенций (для чего он имеет специальные регулярно работающие комитеты), а также подготовка предложений по разработке новых международных правовых норм.

Постоянным аппаратом МОТ, ее административным и исполнительным органом является Международное бюро труда (МБТ). Центральный аппарат МБТ, находящийся в Женеве, имеет 40 отделений в различных странах, где МОТ осуществляет свои проекты. Возглавляет МБТ Генеральный директор, который избирается Административным советом сроком на 5 лет. Являясь постоянным органом, МБТ по сути выполняет роль мирового исследовательского и социально-информационного центра по социально-трудовым вопросам. Оно имеет два института: Международный институт по исследованию трудовых вопросов и Международный центр по повышению профессиональной и технической квалификации.

5.6. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития[46].

«Понятие «политика организации» включает в себя систему правил, в

[46] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 82

соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д., любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику, которую можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом, распространяемых на все категории работников.

Кадровая политика является ключевым направлением всей работы по управлению персоналом, она характеризуется совокупностью методов, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, системой основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. в этом аспекте кадровая политика служит стратегической линией поведения в работе с персоналом. Следовательно, кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Кадровая политика формируется в соответствии со стратегией предприятия и направлена на организацию эффективного управления персоналом для реализации задач, стоящих перед всеми подразделениями предприятия»[47].

Место кадровой политики в общей политике организации можно проиллюстрировать следующим образом (см. рис. 5.3).

[47] Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 435.

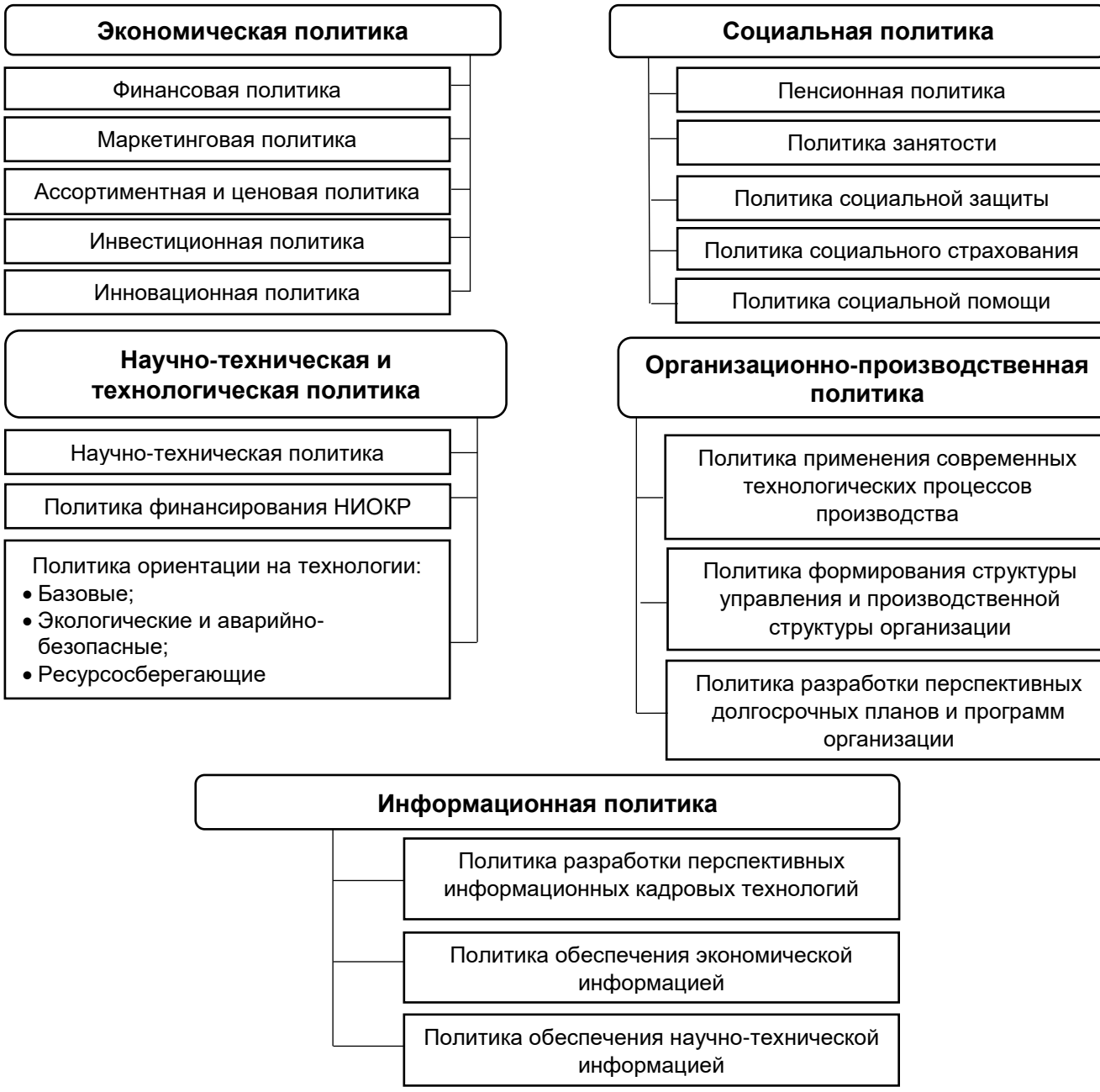


Рисунок 5.3. Место и роль кадровой политики в политике организации

А.Я. Кибанов видит *цель кадровой политики организации* в обеспечении своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики[48].

М.Е. Смирнова[49] полагает, что *цель кадровой политики* состоит в обеспечении эффективности организации с помощью оптимального баланса

[48] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 86.

[49] Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 436.

процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации.

При реализации цели кадровой политики целесообразно учитывать взаимодействие организации с окружающим миром (требования законодательства, рынок труда, отношение с государственными структурами, профсоюзами и т.п.) и взаимодействие организации со своим персоналом (решение социальных проблем, стиль руководства, участие работников в управлении и т.п.).

По ее же мнению для достижения цели кадровая политика должна решать следующие *задачи*:

1. обеспечивать все участки производства необходимой рабочей силой, оптимизировать кадровый состав ключевых структурных подразделений;
2. эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
3. формировать организационную культуру, объединяющую работников и обеспечивающую их готовность поддерживать решения руководства для достижения общих целей;
4. стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата в коллективе;
5. создавать мотивацию работника на высокопроизводительный, эффективный труд;
6. создавать и поддерживать организационный порядок в организации, укреплять исполнительность, ответственность и дисциплинированность сотрудников за выполняемые обязанности;
7. удовлетворять интересы различных групп сотрудников;
8. формировать и укреплять корпоративную культуру.

Особая задача кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом организации. Задачи кадровой политики должны решаться во всех основных функциональных направлениях – от поиска и отбора персонала до формирования организационной культуры.

Анализ литературы позволяет составить следующую типологию кадровой политики (см. рис. 5.4).

А.Я. Кибанов типы кадровой политики описывает следующим образом[50].

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий путем оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без анализа причин и возможных последствий.

[50] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 83-85.

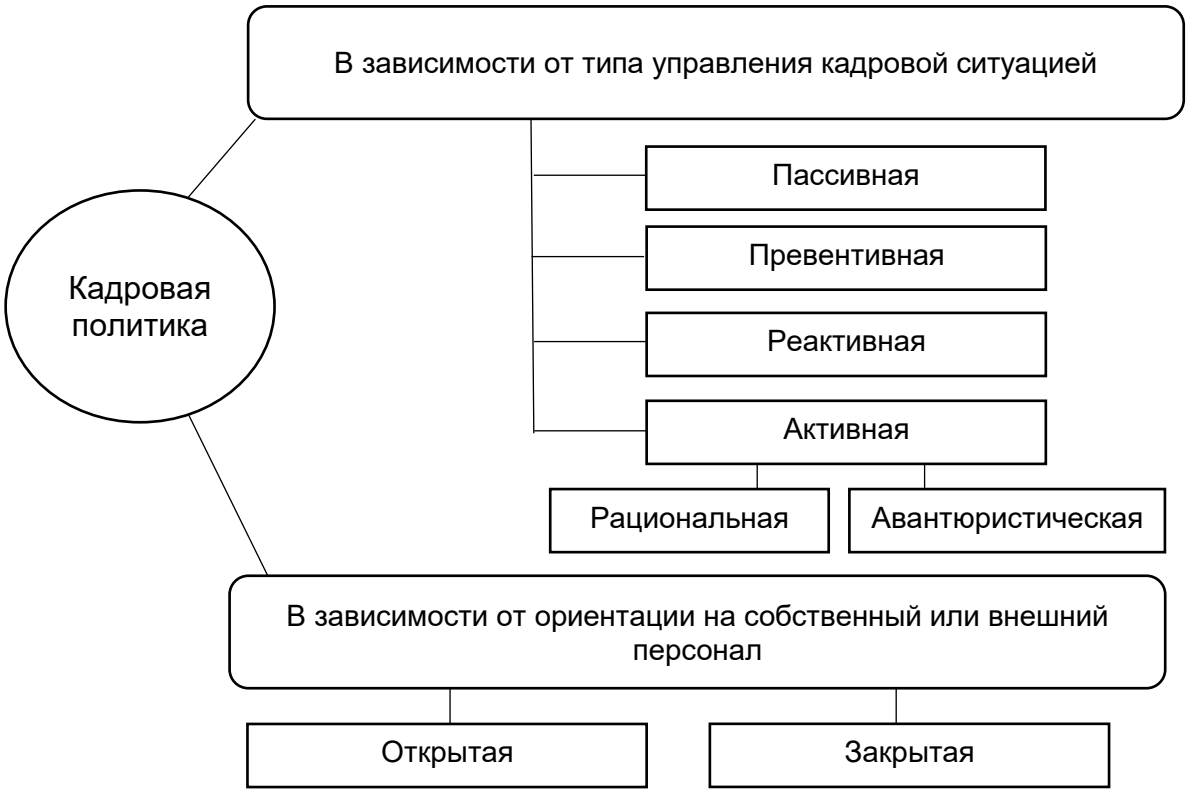


Рисунок 5.4. Типы кадровой политики

Реактивная кадровая политика про водится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика про водится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся кратко- и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет

как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся кратко-, средне- и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Структуру кадровой политики М.Е. Смирнова предлагает рассматривать следующим образом[51] (рис. 5.5).

[51] Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 438.

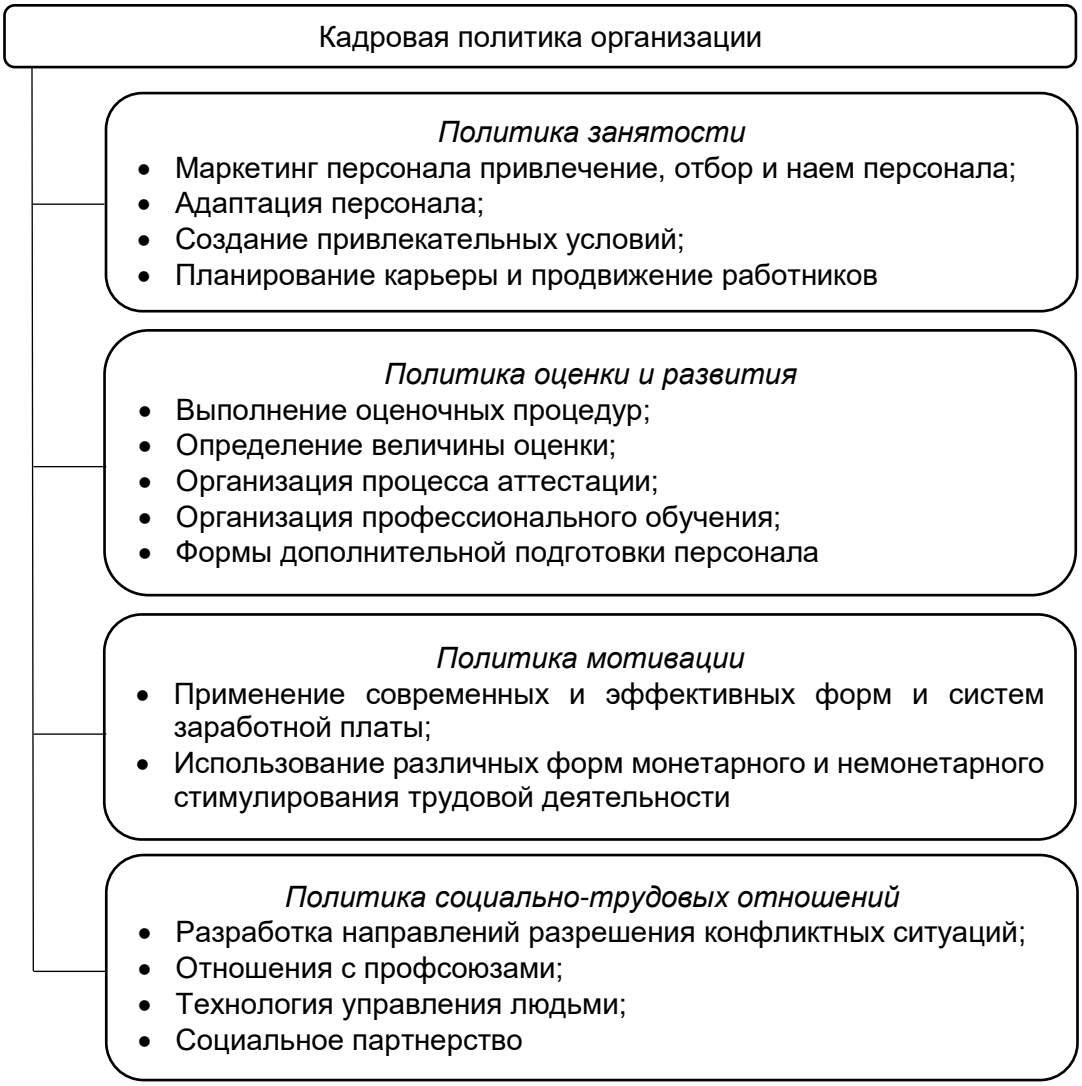


Рисунок 5.5. Элементы кадровой политики

Формирование кадровой политики организации по мнению А.Я. Кибанова[52] должно происходить в следующей последовательности:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
3. создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
4. формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
5. обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

[52] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 85-86.

6. анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать *основной принцип кадровой политики*, который заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливый компромисс, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы формирования отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика А.Я. Кибанов[53] сгруппировал в таблице 5.1.

В рассматриваемой работе А.Я. Кибанов приводит пример формулировки основных положений кадровой политики одной из российских организаций[54].

[53] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 86-87.

[54] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 88.

Таблица 5.1. Характеристики основных принципов формирования отдельных направлений кадровой политики организации

Наименование направления	*Принцип*	*Характеристика*
1. Управление персоналом организации	одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимо найти честный компромисс между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Наем, отбор, подбор и расстановка кадров	соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должности
	практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности (при организации собственной работы и работы подчиненных)
	индивидуальности	Облик, уровень интеллекта, характер, намерения, стиль руководства, соответствующие требованиям
	конкурсности	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
3. Управление карьерой, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности

Наименование направления	*Принцип*	*Характеристика*
	оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышения квалификации	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Основные положениями кадровой политики предприятия заключаются в следующем:

- организация планирования потребностей в персонале и управления им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обусловливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов региона (государства) и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии организации на конкретном этапе;
- выбор наиболее оптимальных и эффективных методов организации работы с персоналом, обусловленных текущей ситуацией развития организации на основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал организации;
- создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление персоналом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;
- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению персоналом;
- реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных

факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;

- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации поставленных задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;
- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточным персоналом организации;
- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом.

Значимыми условиями по мнению М.Е. Смирновой[55], которые целесообразно учитывать при формировании кадровой политики, будет соответствие кадровой политики организации государственной социально-экономической политике, ориентация на достижение максимально возможных показателей работы, а также сбалансированность целей кадровой политики и средств их достижения.

Кадровая политика, как и политика в сфере других производственных функций, формулируется на высшем уровне, а реализация решений кадровой политики – прерогатива руководителей всех уровней. В то же время выделяют такие свойства кадровой политики, как связь со стратегией развития предприятия и ориентация на долговременное планирование. В этом случае политика в сфере управления персоналом служит основой кадрового обеспечения реализации этой стратегии, и при разработке кадровой политики необходимо основываться на принятой в организации стратегии управления персоналом.

Вопросы кадровой политики как на текущий период, так и на будущую перспективу решаются во всех организационных структурах – от крупных корпораций до предприятий малого бизнеса, принадлежащих к различным формам собственности. Только в зависимости от общей численности персонала направления кадровой политики реализуются либо конкретными исполнителями, либо специальными подразделениями по управлению персоналом. Разработка кадровой политики как правило рассматривается в качестве ключевого элемента стратегического планирования организации.

Вопросы

1. В чем состоит сущность государственной кадровой политики в РФ?

[55] Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 438.

2. Каковы основные виды кадровой политики?
3. Каковы основные направления государственной политики в сфере управления трудовыми ресурсами?
4. Какие формы регулирования используются в механизме государственного управления в социально-трудовой сфере?
5. Каковы основные задачи демографической государственной политики?
6. Каковы цели государственной политики в области содействия занятости населения?
7. Каковы основные направления государственной политики в области регулирования рынка труда?
8. Какие меры по регулированию рынка труда разрабатываются на региональных и муниципальных уровнях?
9. Чем объясняется влияние миграционных процессов на развитие экономики?
10. Каковы основные приоритеты государственной миграционной политики?
11. Какова структура государственной политики в социально-трудовой сфере?
12. Каким образом в РФ защищены трудовые права наемных работников и обеспечены гарантии занятости?
13. Как регулируются условия труда наемных работников?
14. Каковы принципы формирования государственной системы социальной защиты?
15. Каковы базовые принципы построения современной системы социальной защиты в РФ?
16. Какие организационные объединения образуют профсоюзное движение в РФ?
17. Какова история создания, цели деятельности и задачи МОТ?
18. Каковы основные функции Федеральной службы по труду и занятости РФ?
19. В чем заключается роль и место кадровой политики в политике организации?
20. В чем состоит цель кадровой политики организации?
21. Какова структура кадровой политики организации?
22. Какова последовательность формирования кадровой политики организации?

Задания

1. Перечислите основные принципы, учитываемые при формировании государственной кадровой политики.
2. Раскройте основные этапы формирования государственной кадровой политики на примере федеральной государственной службы РФ.
3. Раскройте содержание государственной политики в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов.

4. Раскройте содержание активных и пассивных мер государственной политики на рынке труда.
5. Охарактеризуйте основные направления формирования государственной миграционной политики.
6. Поясните порядок регулирования оплаты труда наемных работников.
7. Раскройте элементы социальной защиты работающего населения.
8. Приведите характеристику основных организационно-правовых форм социальной защиты.
9. Опишите государственную систему управления трудовыми ресурсами в РФ.
10. Опишите основные направления деятельности и структуру МОТ.
11. Перечислите основные услуги, предоставляемые Федеральной службой по труду и занятости.
12. Раскройте понятие кадровой политики организации.
13. Охарактеризуйте основные типы кадровой политики.
14. Приведите характеристику основных принципов формирования направлений кадровой политики организации.

Глава 6. Стратегия управления персоналом организации

6.1. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии управления персоналом[56]

Кадровая политика предусматривает формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом представляет по мнению А.Я Кибанова совокупность планов, направлений действий, последовательности принимаемых решений и методов, позволяющих дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала и предполагает:

- *определение целей управления персоналом*, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- *формирование идеологии и принципов кадровой работы*, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя. Этот документ должен содержать набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;
- *определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования персонала организации*. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом зависит от кадровой политики. Более того, кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации. В настоящее время выделяют три концепции кадровой политики.

---

[56] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 96-98.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Основными направлениями стратегии управления персоналом следует считать:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка про грамм развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации поскольку, главная цель службы управления персоналом заключается в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии. Причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Эта служба должна выполнить следующее:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и создать план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать (если ее нет) или активизировать работу службы безопасности организации;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и т.д.

Для проведения этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций.

6.2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации

В 1955 г. П. Друкер в своей работе «Практика управления» подчеркнул значение стратегических решений, к которым, по его мнению, относятся «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения».

Несмотря на наличие множества формулировок термина «стратегия», они по мнению С.С. Моисеенко содержат ряд общих характеристик[57]:

1. Стратегия связана с длительным горизонтом планирования. Чаще всего она подразумевает долгосрочные цели, принципиально важные и масштабные решения.

[57] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 91.

2. В рамках стратегии реализуется выбор направления развития компании.

3. Стратегия согласует ресурсы компании и условия среды, в которых она функционирует.

Стратегию можно рассматривать как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и, в общих чертах, как она собирается это сделать. Стратегия определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества. Основными при этом являются целенаправленные действия, благодаря которым фирма выгодно отличается от своих соперников. Стратегия – это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании.

Тремя ключевыми концепциями стратегии считаются:

1. конкурентное преимущество,
2. отличительные способности
3. стратегическое соответствие.

Согласно *концепции конкурентного преимущества,* оно формируется на основе создания предприятием потребительской ценности. Для достижения этого преимущества фирмы выбирают рынки, на которых они отличаются от своих конкурентов и занимают лидирующее положение благодаря непрерывному совершенствованию своей рыночной позиции. Авторами данной концепции являются М. Портер и Д. Барни.

В рамках данной концепции была разработана классификация *трех типовых стратегий,* которые организации могут использовать для достижения конкурентного преимущества, а именно:

1. стратегия инновации;
2. стратегия качества;
3. стратегия лидерства в издержках.

Эти варианты стратегии активно применяются в том числе на уровне функциональных стратегий.

В развитие этой концепции было предложено разграничить конкурентное преимущества, которое соперники могут скопировать, и устойчивое конкурентное преимущества, недоступное для копирования конкурентами. Этот отличительный признак лежит в основе другой концепции – *концепции отличительных способностей.* В числе авторов, разрабатывавших данную концепцию, стоит назвать Д. Кэя, Д. Куинна, Г. Хэмела, К. Прахалада и др.

Отличительными называются те способности, имитация которых конкурентами либо не возможна в принципе, либо крайне затруднительна.

Воспроизводимые способности можно купить па рынке или создать внутри любой компании, обладающей достаточной базой управленческих умений и навыков, настойчивостью и финансовыми ресурсами. Большинство технических способностей воспроизводимы. К. Прахалад и Г. Хэмел в развитие данной идеи предположили, что конкурентное преимущества в долгосрочной перспективе формируется на основе формирования компанией так называемых ключевых компетенций, превосходящих компетенции конкурентов, а также за счет более быстрой, чем у них, обучаем ости и более эффективного применения полученных знаний.

Отличительные способности, или ключевые компетенции, описывают способность компании к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что компания умеет делать лучше своих конкурентов. Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях.

Согласно *концепции стратегического соответствия,* чтобы усилить конкурентное преимущества, компания должна соотносить свои ресурсы и способности с возможностями внешнего окружения.

Взгляд на стратегию с *позиции ресурсов* заключается в том, что стратегическая способность компании зависит от ее ресурсной способности. Теоретики стратегии ресурсной базы утверждают, что устойчивое конкурентное преимущества формируется путем приобретения и эффективного использования совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Под *стратегической способностью* пони мается способность компании разрабатывать и реализовывать стратегии, которые позволяют достичь конкурентного преимущества. Другими словами, это способность выбирать наиболее подходящее видение, формулировать реалистичные намерения, точно соотносить ресурсы с возможностями и умело разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

Формулирование корпоративной стратегии можно определить, как процесс развития целевой ориентации. Его часто описывают как логический, пошаговый процесс. На практике формулирование стратегии не всегда является рациональным и линейным процессом, каким его пытаются представить отдельные теоретики и практики управления.

Теоретически процесс формулирования стратегии состоит из следующих шагов.

1. Определение миссии.
2. Определение целей.
3. Проведение сканирования внутренней и внешней среды компании для выявления ее внутренних сильных. слабых сторон, внешних возможностей и угроз.
4. Анализ текущих стратегий для определения их релевантности в свете оценки внутренней и внешней ситуаций.
5. Выявление отличительных способностей компании в свете

предыдущего анализа.

6. Формулирование ключевых стратегических вопросов, вытекающих из предшествующего анализа.
7. Разработка корпоративной и функциональной стратегий, направленных на достижение целей компании и конкурентного преимущества, с учетом ключевых стратегических вопросов.
8. Подготовка консолидированных стратегических планов для реализации стратегии.
9. Реализация стратегии.
10. Мониторинг и контроль хода выполнения принятых стратегий или разработка новых при необходимости.

Эта модель процесса формулирования стратегии включает процессы итерации и обратной связи, а все составляющие ее виды деятельности подходят любому процессу формулирования стратегии[58].

Стратегия развития организации показывает, к чему стремятся и чего надеются достигнуть руководители высшего звена организации в течение длительного периода времени. Причем разработка и реализация стратегии являются не только, как это обычно принято считать, ответственностью руководителей соответствующих подразделений. Рассмотренные выше особенности стратегии и стратегического менеджмента в определенной мере могут быть применены к процессу управления человеческими ресурсами как составной части стратегического менеджмента компании.

Говоря о стратегии управления персоналом С.С. Моисеенко пишет следующее[59]. *Стратегия управления человеческими ресурсами* является неотъемлемой частью общей стратегии организации. Она разрабатывается с учетом перспектив развития предприятия и имеет своей целью поддержку реализации ее стратегических целей и задач. Вместе с тем современная теория и практика предполагают непосредственное влияние стратегии управления персоналом на интегральную стратегию. Современные компании могут вносить коррективы в свою стратегию, если, например, те или иные направления ее развития отрицательно скажутся на здоровье и удовлетворенности работников, перспективах их карьерного роста.

Стратегия управления персоналом непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации для достижения ее стратегических целей.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;

---

[58] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 92-94.

[59] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 96-103.

- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами;
- существует взаимосвязь между стратегией развития человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами, а также различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами;
- организация думает, как об удовлетворенности покупателей и клиентов, так и об удовлетворенности своих собственных сотрудников (внутренних клиентов), что в конечном итоге непременно положительно скажется на удовлетворенности внешних клиентов.

В таблице 6.1 приводится классификация и характеристика основных групп факторов, оказывающих влияние на стратегию управления персоналом.

Таблица 6.1. Основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом.

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	становление; рост; зрелость; сокращение и реорганизация производства
Размер организации	крупные; средние; малые
Окружающая среда	обеспечение ресурсами (скудная – обильная); динамичность (подвижная – стабильная); степень сложности (простая – сложная)

В зависимости от состояния и соотношения тех или иных факторов выполняется выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

С точки зрения выбора стратегии управления персоналом особый интерес представляет *классификация стратегий организации* на следующие типы:

1. инновационную стратегию;
2. стратегию минимизации затрат, сокращения издержек;
3. стратегию улучшения качества.

При *инновационной стратегии развития организации* система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности персонала, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное

обновление знаний и развитие персонала. Организационная структура, как правило, характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и формализации, отсутствием жестких должностных инструкций. Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений.

Стратегию минимизации затрат, сокращения издержек производства выбирают компании, для которых принципиальным является вопрос экономии средств. Данная стратегия становится основной для многих компаний в период кризисов в экономике. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы ее управления, и в первую очередь управление персоналом. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение сотрудников, которые ее обеспечили.

Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом здесь является то, что сокращение персонала – это процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников, и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но и в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Ориентация на *стратегию улучшения качества продуктов и услуг* предполагает активное вовлечение работников в решение этих проблем. Эффективным средством являются «кружки качества», хорошо зарекомендовавшие себя на японских предприятиях. Поощряются коллективные формы организации и оплаты труда. Система стимулирования строится таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Одновременно вводятся жесткие методы контроля качества продукции. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии развития персонала. В их основе – обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

Особенности деятельности организации на различных этапах ее становления и развития оказывают непосредственное влияние на стратегию организации, а, следовательно, на выбор адекватной ей стратегии управления человеческими ресурсами (см. табл. 6.2)

Таблица 6.2. Управление персоналом на стадиях жизненного цикла организации

Стадии жизненного цикла	Подбор персонала	Оплата труда	Обучение и развитие	Трудовые отношения
Становление	Поиск талантливых и амбициозных специалистов и организаторов	Зарплата и льготы на уровне не ниже рыночных	Определение ориентиров для развития, планирование карьеры	Определение философии управления персоналом, выработка базовых ценностей, оформление коллективных и индивидуальных трудовых договоров
Рост	Привлечение дополнительного персонала, использование внутренних источников заполнения вакансий	Конкурентоспособная оплата труда, разумная дифференциация оплаты внутри организации	Определение потребности в обучении для использования новых технологий, ротация работников, развитие карьеры	Формирование кадрового ядра, кадровой политики
Зрелость	Обновление персонала, корректировка стратегии подбора и отбора, управление текучестью	Контроль затрат на оплату труда, корректировка программ компенсации	Обновление, внутренний трансферт знаний, использование наиболее эффективных форм и методов обучения	Поддержка и развитие трудовой мотивации персонала
Сокращение	Прекращение приема новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Контроль и сокращение затрат на персонал	Переподготовка, повышение квалификации работников	Решение проблем занятости, соблюдение трудового законодательства, разрешение конфликтов, стресс-менеджмент

В процессе своего развития организация обычно проходит четыре основных стадии:

- становления;
- роста;

- зрелости;
- сокращения и реорганизации производства либо прекращения деятельности.

В действительности бывает трудно отличить одну стадию развития организации от другой. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, например, после стадии сокращения производства вновь может наступить период бурного роста организации.

На стадии становления организации обучение персонала в большинстве случаев не имеет такого определяющего значения, как на последующих стадиях развития организации, особенно если время и средства ограничены. Основной упор здесь администраторы делают на привлечение уже сформировавшихся и обученных специалистов, а также на формирование команды талантливых менеджеров и организаторов производства. Для этого часто требуется установление зарплаты на уровне не ниже, а порой значительно выше, чем это сложил ось в настоящий момент на рынке труда.

На стадии роста организации появляются новые кадровые проблемы, в частности задача поддержания равенства в оплате на внутреннем рынке труда, поддержания оптимальных соотношений в оплате между руководителями и подчиненными, между теми, кто уже работает в организации, и новыми сотрудниками. Решения, принятые в этот период, оказывают кардинальное влияние на судьбу организации, ее дальнейшее развитие. На данной стадии развития организации, как правило, делают серьезные финансовые вложения в развитие производства, в том числе в персонал, в его обучение и развитие, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На стадии зрелости многие подходы к решению кадровых проблем и организационная культура уже сложились. Это обеспечивает организации стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений в развитии организации, ослабления трудовой мотивации. Если организация не придерживается концепции постоянного обновления и развития, она может столкнуться в будущем с серьезными проблемами экономического и социального характера.

Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует особых усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб.

Размер организации оказывает существенное влияние на специфику работы с персоналом.

Считается, что крупные организации более стабильны. у них больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Для тех, кто работает в крупных организациях, открываются большие возможности участия в различных проектах, перемещения внутри организации как по горизонтали,

так и по вертикали, вверх по служебной лестнице. К тому же крупные организации, как правило, располагают мощной службой управления персоналом. Ее сотрудники имеют возможность специализироваться в различных областях кадрового менеджмента, например, подбор персонала, обучение сотрудников компании, планирование их карьерного роста, организация системы компенсаций. Возможность сконцентрироваться на конкретных направлениях работы позволяет повысить ее эффективность.

Малые предприятия зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Разработкой и реализацией кадровых решений обычно занимаются первые лица в организации, например, ее собственник. При этом положительным является то, что лицо, определяющее стратегию развития организации, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие реализацию стратегии развития организации. Хорошо, если собственник обладает достаточными знаниями в области кадрового менеджмента и природной интуицией в этих вопросах. Если же и то и другое отсутствует, могут возникать серьезные проблемы и просчеты в кадровой работе. Причем на малых предприятиях их негативное влияние на результаты работы еще более очевидно, чем в крупных организациях. Например, на малых предприятиях в силу специфики работы персонала, которая проявляется в тесном взаимодействии и взаимозаменяемости сотрудников, предъявляются особые требования к подбору персонала. Кроме требований к профессиональным качествам работников, крайне важно, чтобы новые сотрудники соответствовали духу и культуре организации, были приняты другими ее членами. Ведь в малых организациях каждый сотрудник находится на виду у остальных. К тому же каждый сотрудник неформально принимает участие в оценке трудового вклада других и степени соответствия вознаграждения достигнутым результатам.

Окружающая среда также придает некоторые особенности управлению персоналом. Существуют различные показатели, характеризующие среду, в которой организация осуществляет свою хозяйственную деятельность. С.С. Моисеенко[60] описывает три важнейших характеристики внешней среды, оказывающих влияние на стратегию управления персоналом:

1. Обеспеченность ресурсами: финансовыми, материальными и трудовыми. Их избыток, как правило, сопровождается нерациональным их использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам. Так, чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводят к некачественному их выполнению и увеличению брака. К тому же работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работника и организации в целом.

[60] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 102-103.

2. Динамичность окружающей среды, степень ее подвижности В ответ на изменяющиеся условия. Там, где происходят частые изменения, например, в области высоких технологий, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала должна строиться таким образом, чтобы стимулировать высокую трудовую мобильность работников и способствовать адаптации их к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования.

3. Степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существуют несколько сильных конкурентов, между которыми идет ожесточенная борьба за передел рынка. Появляются новые конкуренты, осуществляющие агрессивную политику на рынке. Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают непосредственный отпечаток на принятие кадровых решений. Кадровые службы вынуждены считаться с ситуацией в данном сегменте рынка труда, следить за тенденциями в уровне оплаты труда, чтобы не допустить ухода работников к конкурентам. Для этих целей широко используются обзоры зарплат. Интерес со стороны менеджеров по персоналу к ним существенно возрастает. Службы управления персоналом иностранных компаний, осуществляющих хозяйственную деятельность в России, постоянно используют обзоры зарплат для принятия кадровых решений.

В работе А.Я. Кибанова приводится следующий пример описания структуры стратегии управления персоналом одной из отечественных организаций[61].

Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия)

1. Общие положения

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

2. Объект и субъект кадровой стратегии

Объектом кадровой стратегии организации является ее *персонал,* понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих такими количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является *система управления персоналом организации,* состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

3. Базовые принципы кадровой стратегии

[61] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с. 99-100.

Кадровая стратегия организации основывается на следующих *базовых принципах,* разделяемых всеми субъектами организации как организационной системы:

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
- управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;
- организация (как работодатель) и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;
- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;
- управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Генеральной целью реализации кадровой стратегии организации является *обеспечение качества* ее *персонала* на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На *первом этапе* основной целью реализации кадровой стратегии является *обеспечение экономической эффективности* управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

1. обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с

выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

2. формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На *втором этапе* основная цель кадровой стратегии – *обеспечение социальной эффективности* управления персоналом организации. Основными задачами этого этапа являются:

1. выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
2. формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой политикой организации.

6.3. Маркетинг персонала организации

Практика управления персоналом на современных предприятиях широко использует маркетинговые подходы.

С.С. Моисеенко считает[62], что в российской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Использование маркетинговых механизмов в практике управления персоналом тормозится в том числе тем, что во многих компаниях маркетинговый подход обычно применяется не комплексно, а ситуационно. Крайне малое число предприятий рассматривает его в качестве задачи, решаемой службами по работе с кадрами. При этом зачастую функции маркетинга подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламных мероприятий. Кроме того, почти всегда подобные меры носят ограниченный временной характер, но не работают на достаточно длительную перспективу.

Маркетинговый подход применительно к сфере управления персоналом предполагает два основных направления: *маркетинговое управление персоналом организации* и *управление маркетингом персонала в организации.* Оба направления тесно взаимосвязаны друг с другом единым маркетинговым процессом, который представляет собой использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам. Данное направление развития подразумевает выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом. Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга человеческих ресурсов является создание ее

[62] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 290-294.

привлекательного образа как работодателя. Это позволяет организации получить конкурентные преимущества на рынке труда и при влечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

Решение подобных задач происходит через долговременно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах целевых групп потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа организации на рынке труда должно осуществляться постепенно, но неуклонно и целенаправленно.

В случае с маркетингом рабочей силы уместно использовать в достаточной мере разработанный инструментарий общего маркетинга, перенося его в область управления персоналом предприятия. Развитие маркетинговых подходов в этой области позволяет повысить конкурентоспособность организаций-работодателей и обеспечить им стабильное положение на рынке труда.

Маркетинг персонала направлен прежде всего на *взаимовыгодное удовлетворение потребностей сторон* трудовых отношений. Задачу, которая подразумевается при работе с маркетингом персонала, можно сформулировать следующим образом: создание привлекательного образа компании на рынке труда через, с одной стороны, формирование требований к персоналу, как потенциальному, так и действующему, и, с другой стороны, выявление запросов (требований) к работодателю, предъявляемых потенциальными и штатными сотрудникам. Решение поставленной задачи происходит на основе маркетинговых исследований внешнего и внутреннего рынков труда. При этом обязательно проведение анализа внешних и внутренних факторов, без которого построение эффективной системы маркетинга персонала невозможно.

Требования к персоналу со *стороны работодателя* формируются в процессе определения потребности организации в кадровых ресурсах. В свою очередь, определение потребности в персонале должно начинаться с последовательной разработки ряда документов. Через них выражается потребность прежде всего в качественных характеристиках человеческих ресурсов, а также Определяется содержание труда на каждом рабочем месте. Описание содержания труда является основой для окончательного Формирования состава требований к персоналу. Принимая сотрудника на работу, работодатель хочет быть уверенным, что его труд будет иметь определенный результат. Непосредственное измерение результата деятельности сотрудника выражается, как правило, в качестве и своевременности выполнения им своих должностных обязанностей.

Современные условия, в которых происходит любой производственный или управленческий процесс, предъявляют повышенные требования к профессиональной роли, выполняемой каждым сотрудником. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой социализации, при которой эффективность его труда находится под воздействием внешних и внутренних связей компании и ее подразделений. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования к профессиональному поведению

сотрудников. Окончательные выводы об уровне соответствия таким требованиям могут быть сделаны в ходе периодической деловой оценки штатного персонала, в результате кадрового аудита или его аттестации. Отчасти помочь в решении этой проблемы может испытательный срок при приеме на работу, но его нормативные временные рамки могут оказаться недостаточными для достоверной оценки.

Маркетинг персонала работает на удовлетворение требований обеих сторон трудовых отношений, что означает необходимость изучения тех *требований, которые потенциальные сотрудники предъявляют к работодателю.* Учет этих требований позволяет компании-работодателю сформулировать либо скорректировать свою кадровую политику таким образом, чтобы создать благоприятный образ на внешнем и внутреннем рынках труда. Следствием этого должно стать повышение эффективности процесса найма и подбора персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных сотрудников организации. Отсюда возникает необходимость разработки достаточно полного перечня потенциальных запросов к организациям-работодателям, из которых круг возможных соискателей может формировать состав и содержание своих ожиданий и предпочтений.

Организация-работодатель должна подумать о том, каким образом она сможет выявлять запросы потенциальных и штатных сотрудников. Причем следует рассматривать эти запросы с двух позиций: как существенные относительно конкретной организации и как преобладающие в целом на рынке труда. Выявление таких запросов возможно с помощью инструментария качественных и количественных маркетинговых исследований (статистический анализ, глубинные интервью, опросы, анкетирование и т.п.).

Результатом анализа запросов существующих и потенциальных сотрудников должно стать формирование групп характеристик, на основании которых может быть проведена сегментация рынка труда.

Требования соискателей к потенциальному работодателю являются основой для комплекса персонал-маркетинга, Соискатель должности выступает в данном случае в качестве клиента. Ожидания, выдвигаемые им к потенциальному работодателю, к возможности различных фирм удовлетворять эти требования, с одной стороны, являются определяющими для принятия им решения о работе и, с другой стороны, являются условием успешности мероприятий по привлечению персонала.

На рынке труда среди соискателей имеются группы, различающиеся, с одной стороны, своим образованием и квалификацией, а, с другой стороны, своими потребностями, ценностями и запросами к работодателю. Под таким углом зрения рынок труда становится особенно неоднородным и фрагментированным. Поэтому в данном случае целесообразно применить маркетинговую концепцию сегментирования, определения целевых сегментов и позиционирования. по аналогии со сбытовым маркетингом в данном случае мы говорим о сегментировании рынка труда, выборе целевых групп и

позиционировании имиджа персонала.

Задачей сегментирования рынка труда является установление различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях к потенциальным работодателям и их восприятии, а также установление целесообразности ведения для отдельных целевых групп специальных стратегий персонал-маркетинга.

По аналогии с производственным маркетингом можно выделить сегментирование рынка труда по географическому, демографическому, поведенческому и психографическому принципам. Последовательность действий в сегментировании рынка труда может быть следующей. На первом этапе про водится сегментирование рынка по признаку образования и личностным признакам. При таком сегментировании на первом плане находится удовлетворение совершенно четко определенной количественной потребности в персонале. На следующем этапе осуществляется проверка целесообразности разработки отдельных стратегий маркетинга персонала для сформированных групп сообразно различию их запросов и требований. Для каждой из сформированных по образованию или личностным характеристикам целевых групп следует проанализировать, оправдывают ли различия в их запросах дополнительную отдельную сегментацию. Поскольку знание запросов целевых групп, с одной стороны, и имиджа собственной организации и конкуренции на рынке труда, с другой стороны, представляет собой основную предпосылку клиентоориентированного персонал-маркетинга, менеджеры по персоналу должны быть в состоянии измерить запросы для различных целевых групп.

Результатом исследования запросов является построение профиля требований целевой группы. На основании его могут быть сделаны заключения, какие признаки более, а какие менее важны для конкретной целевой группы. На основе важности признаков в профиле можно выделить так называемые критические и дифференцирующие факторы. Критические факторы – те, которые являются самыми важными. Их недостаточную развитость у компании вряд ли можно будет компенсировать другими условиями. Например, слабость фактора «социально-психологический климат» в большинстве случаев не компенсируется высоким уровнем показателя «доход».

Сравнение запросов различных целевых групп показывает различие в приоритетах по тем или иным группам требований. Как следствие, работодателем должны быть четко расставлены акценты в кадровой политике по отношению к различным целевым группам. Если фирма удовлетворяет критическим запросам инженера, то для экономиста это сочетание будет, скорее всего, неинтересным. Если компания продекларирует, например, многоплановую социальную политику и надежность рабочего места для всех целевых групп, тем самым потенциально будут привлекаться кандидаты одной из целевых групп, а другие, скорее всего, отсекаться.

Наконец, потенциальные сотрудники в процессе поиска работы сравнивают свои запросы к потенциальному работодателю с имиджем

компании. По этой причине знание имиджа собственной компании и ее конкурентов на рынке труда является важной задачей маркетинга персонала.

6.3.1. Сущность и виды маркетинга персонала[63]

Маркетинг персонала как считает А.Я. Кибанов это комплексная функция служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающая тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую сил предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребуемых профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя.

Маркетинг рассматривает рабочую силу с двух сторон: как товар и как покупателя. При таком подходе мы имеем, с одной стороны, рынок рабочей силы, а с другой – рынок рабочих мест. Как товар рабочая сила оценивается работодателем и зависит от его выбора и решения. Как покупатель носитель рабочей силы оценивает и принимает решение о выборе рабочего места в зависимости от того, насколько оно позволит реализовать профессиональные качества и оправдать ожидания.

Многие отечественные организации под маркетингом персонала подразумевают только ту работу, которая предшествует найму кандидата на вакансию (внешний маркетинг), не считая собственных сотрудников объектом маркетинга персонала. В действительности же рынок персонала в каждый данный момент действует на каждом предприятии. Смысл внутреннего маркетинга персонала сводится к тому, что каждый сотрудник обладает качествами, позволяющими ему покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не делает этого, так как его удерживают условия труда: производственный климат, возможности развития, оплата труда и т.п.

Таким образом, в зависимости от места распространения (поля деятельности) следует различать внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала означает, что предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Основная задача маркетинга персонала – внешнее позиционирование предприятия, что означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроя на нее и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками. Для этого необходимо следующее:

- демонстрация особой привлекательности организации как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп

[63] По материалам: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Кнорус, 2009. - 368 с., с. 205-206.

– потенциальных работников;

- выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению организации персоналом, например, профессиональные консультации, лизинг персонала и др.;
- определение и формулирование конкретных предложений по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале: разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование и развитие особых образовательных программ и другие предложения;
- анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, и подразумевает формирование следующих наиболее важных факторов привлекательности места работы:

- диапазон задач и ответственности работника на конкретном рабочем месте;
- возможность профессионального роста и реализация карьерных устремлений;
- возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки;
- производственный климат в коллективе, организационная культура;
- формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Одна из принципиальных задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, состоит в оптимизации материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким образом, чтобы каждое рабочее место в организации было и оставалось конкурентоспособным, чтобы выбор работника – оставаться на предприятии или нет, принимать участие в решении его задач или не принимать, выполнять работу хорошо или плохо – был в пользу организации. Принятое работником решение имеет такое же значение для организации, как и выбор потребителя, воспользоваться или нет его товарами или услугами.

6.3.2. Модели маркетинга персонала[64]

Заимствованная из маркетинга товаров и услуг технология маркетинга персонала включает разработку комплекса маркетинга или, как его традиционно называют в западной литературе, маркетинга-микс *(marketing mix).* Это совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Средств такого воздействия, или маркетинговых средств, чаще всего называют четыре: товар *(product),* цена *(price),* место продажи *(place)*, стимулирование продаж

[64] По материалам: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Кнорус, 2009. - 368 с., с. 206-209.

(promotion). Из-за одинаковых первых букв (в англоязычном варианте в названиях каждой из перечисленных составляющих маркетинг-микс часто называют еще маркетингом «четырех пи» *(4P)*. Каждый из этих элементов в свою очередь также имеет комплексный характер.

В зависимости от используемых маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга-микс персонала. Разрабатывая стратегию реализации маркетинга, организация может использовать *массовый,* или *целевой,* ее вариант. *Массовая стратегия маркетинга* предполагает большой потенциальный рынок, на котором, например, массовое стимулирование определенных маркетинговых услуг осуществляется одинаково для всех потребителей без различия. *Целевая маркетинговая стратегия* предполагает обслуживание конкретных групп потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка, т.е. с учетом их особенностей. По сравнению с массовым целевой маркетинг имеет ряд преимуществ. Фокусируя свою деятельность на тщательно отобранных сегментах, приспосабливая маркетинг-микс к нуждам потребителей конкретного сегмента, организация укрепляет свои позиции в определенной части рынка и, как правило, сталкивается с меньшим количеством конкурентов.

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников, которой может быть иностранный контингент для привлечения на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т.д. Актуальное направление целевого маркетинга – риплейсмент, или «нововведение» работника в организацию. Нововведение работника в организацию подразумевает два направления: в работу по полученной специальности или в другую профессию.

В поле зрения целевого маркетинга попадают лица, долгое время не работавшие или работавшие по специальности (профессии), деятельность по которой продолжать не могут или не хотят. Типичный риплейсмент – это, например, привлечение безработных через службы занятости. Если традиционных профессиональных новичков (имеются в виду выпускники средних и высших школ) по количеству и квалификации недостаточно, то обращаются к другим целевым группам. В последних наряду с безработными все большее значение приобретают две категории – женщины в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительного перерыва по семейным обстоятельствам вновь хотят вернуться к профессиональной деятельности, и солдаты срочной службы.

Большинство из женщин этой группы имеют, безусловно, недостаточный уровень знаний и навыков – пробел, который довольно легко устраняется с помощью индивидуально подобранных образовательных или вводных программ, а также через обучение новым специальностям (переподготовка). Привлекательность возвращения к профессиональной деятельности не должна быть снижена через предложение работы более низкого, чем прежде, статуса (например, по оплате или уровню квалификации). Согласно опыту организаций, реализующих стратегии реплейсмента, можно достичь значительного эффекта: посредством

обращения к женщинам этой целевой группы, в том числе бывшим работницам данной организации, гибкости формирования предложений рабочих мест вскрывается широкий пласт хорошо мотивированного рабочего потенциала. При нововведении женщин менеджеры по персоналу, например, могут предложить им занять так называемые мужские рабочие места и т.п.

В последнее время получил развитие интернационально ориентированный целевой маркетинг персонала. Для многих предприятий стран Западной Европы из-за проблем демографического характера, меняющихся ценностей кандидатов на наем и занятого персонала интернациональные масштабы рынка труда становятся не менее интересны, чем национальный. Выход маркетинга персонала организации за границы своего государства объясняется также желанием большего сближения стран – членов Европейского союза. Модели целевого, ориентированного на интернационализацию, маркетинга персонала могут быть разными. На предприятиях Германии уже давно используют вариант приглашения молодежи из более благополучных в демографическом отношении стран для прохождения стажировки. Эволюция этого процесса такова, что если первыми стажерами из Португалии, Ирландии, Испании и Франции была молодежь со среднетехническим образованием, то позже рекламные объявления о стажировках стали адресоваться специалистам с высшим образованием, в настоящее время все чаще они нацелены на приглашение молодых менеджеров.

6.3.3. Формирование персонал-имиджа организации[65]

Определив целевую группу для приобретения персонала и готовясь к проведению рекрутинга и отбора наиболее пригодных кандидатов, специалисты по кадровому маркетингу должны принимать во внимание, что внутри группы задолго до возможных процедур отбора в организации при найме проходит самоотбор, или просеивание кандидатами возможных работодателей и выбор наиболее подходящего из них.

Определяющий показатель готовности ищущего работу к взаимодействию по поводу найма – степень соответствия информации от работодателя, которую он о себе распространил, имиджу конкретного, предлагающего себя на рынке труда предприятия. Исследования показали, что важным для формирования имиджа организации является анализ таких составляющих, как профиль требований претендента на должность к предприятию и профиль восприятия его кандидатом. Профиль восприятия, или имидж предприятия как работодателя, в персонал-маркетинге-микс называют персонал-имиджем *(personalimage). Персонал-имидж* – это мнение, которое складывается среди претендентов о предприятии на рынке труда. По оценкам, такое мнение – это субъективный, собирательный образ, базирующийся на эмоциях (см. табл. 6.3).

---

[65] По материалам: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Кнорус, 2009. - 368 с., с. 209-212.

Персонал-имидж организации управляет поведением кандидата, ищущего работу. Сначала он влияет на решение кандидата: можно ли вообще рассматривать организацию как работодателя. Если в итоге она определяется потенциальной для найма, то персонал-имидж свое решающее влияние может оказать на претендента в процессе собеседования, в результате которого у соискателя сформируется окончательное положительное или отрицательное решение.

Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся:

- отраслевая принадлежность;
- деятельность работников организации за ее пределами;
- информация об организации в СМИ;
- самопредставление организации в собственных средствах информации (заводские газета и радио, региональные газета и радио, производственные документальные фильмы);
- организация рекламы своего продукта;
- сам продукт организации как таковой;
- отношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и т.д.);
- поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, остановка приема новых работников, неполный рабочий день или неделя, привлечение нового персонала и др.);
- общественные и культурные акции, обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий);
- интенсивность научных разработок и внедрения инноваций;
- место расположения организации (например, его региональное положение с точки зрения возможности проведения свободного времени);
- степень известности.

Таблица 6.3. Имиджевый профиль организации.

Качество	**Баллы**	**Качество**
Прогрессивность	1...2...3...4...5	Отсталость
Хозяйственность	1...2...3...4...5	Бесхозяйственность
Прозрачность	1...2...3...4...5	Запутанность
Открытость	1...2...3...4...5	Замкнутость
Щедрость, великодушие	1...2...3...4...5	Мелочность
Небюрократичность	1...2...3...4...5	Бюрократичность
Нацеленность на будущее	1...2...3...4...5	Бесперспективность
Дальновидность	1...2...3...4...5	Близорукость
Поддержка	1...2...3...4...5	Тормоз
Совещательность	1...2...3...4...5	Приказ
Следование традициям	1...2...3...4...5	Отсутствие традиций
Надежность	1...2...3...4...5	Ненадежность
Социальность	1...2...3...4...5	Несоциальность
Открытость	1...2...3...4...5	Скрытость, утаивание

Качество	Баллы	Качество
Справедливость	1...2...3...4...5	Несправедливость
Гарантии	1...2...3...4...5	Отсутствие гарантий
Подвижность	1...2...3...4...5	Неподвижность, жесткость
Дружественный настрой	1...2...3...4...5	Отсутствие дружественного настроя
Увлекательная работа	1...2...3...4...5	Скука
Коллегиальность в работе и принятии решений	1...2...3...4...5	Неколлегиальность
Демократичность	1...2...3...4...5	Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений

Практика показала, что особенно действенны для создания имиджа организации в определенной целевой группе прямые контакты. Они занимают среди выпускников вузов одну из самых высоких позиций, опережая рекламные объявления о найме и представляющие организации издания. Среди студентов наиболее важны в этом плане практика в организации или беседы с сотрудниками по вопросам подготовки курсового проекта или выпускной работы. Такой путь знакомства дает возможность потенциальному сотруднику получить непосредственное представление об организации. Собственный опыт естественным образом формирует имидж работодателя и более объективен, чем информация и мнения из вторых рук. Подобный вариант формирования собственного позитивного имиджа подходит и малым предприятиям, не имеющим других возможностей воздействия на общественное мнение: открывая свои двери для прямых контактов со школьниками и студентами, они имеют серьезные шансы завязать связи с будущими претендентами на вакантные должности.

Умение проводить анализ персонал-имиджа – важнейшая функция специалиста по управлению персоналом. Перечислим основные направления его анализа:

- опрос общественного мнения;
- изучение заявительных документов;
- причины текучести кадров, простоев и прогулов;
- учет настроений в коллективе;
- проведение собеседований с работниками;
- ознакомление с мнением руководства организации.

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд организации на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, практики считают, что это задача не только кадровой службы, но и всех сотрудников, начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с внешней деятельностью организации.

6.3.4. Технология организации и проведения маркетинга персонала[66]

Как процедура маркетинг персонала проводится в организации в несколько этапов. В науке и на практике известны различные процедурные

[66] По материалам: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Кнорус, 2009. - 368 с., с. 212-215.

подходы, различающиеся авторскими точками зрения на маркетинг персонала, организационными целями, дробностью выделенных этапов. Остановимся на рассмотрении сущности подхода, предложенного Р. Бюннером[67]. Представляя маркетинг персонала как единство информации и коммуникации, Бюннер выделяет два основных этапа.

Информационный этап, нацеленный соответственно на реализацию *информационной функции маркетинга,* предполагает обеспечение организации точной информацией, получаемой в результате проведения следующих видов исследований (табл. 6.4).

Этап коммуникаций, или реализация коммуникационной функции *маркетинга* персонала, нацелен на формирование мнений предпочтительности организации как работодателя. Коммуникационное пространство включает:

- работников организации, которые являются носителями ее имиджа;
- внешний рынок труда как источник потенциальных кандидатов на наем;
- общественность как главный фактор влияния на формирование общественного мнения.

Таблица 6.4. Организация и реализация информационной функции маркетинга персонала.

Вид исследования	Содержание
Исследование профессий	Изучение содержательных и формальных объектов исследования профессий, профессиональных структур и тенденций их развития
Исследование окружающей среды	Изучение организационно-экономических и социокультурных особенностей внешней среды, влияющей на работу с персоналом в организации
Исследование рынков труда	Исследование внешнего и внутреннего рынков труда
Исследование имиджа организации	Изучение и формирование облика организации на внешнем и внутреннем рынках труда

Для осуществления коммуникационного этапа Бюннер предлагает четыре вида мероприятий (рис. 6.1).

[67] Buhner R. Personalmanagement. Landsberg, 1997; Buhner R. Personalmarketing//Personalmanagement. Passau, 2000. S. 16-20.

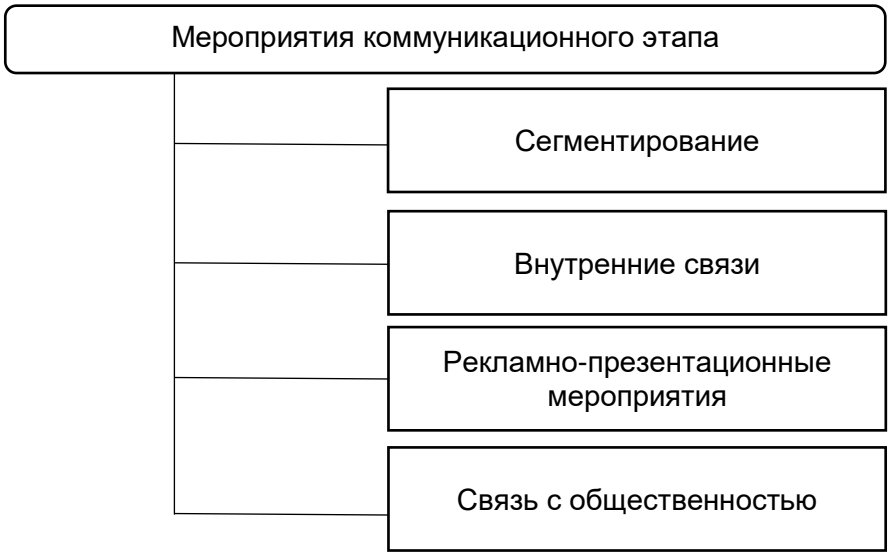


Рисунок 6.1. Организация и реализация коммуникационной функции маркетинга персонала

Сегментирование отдельных коммуникационных пространств – предпосылка эффективности реализации мероприятий по работе с персоналом. Формированием целевых групп, которые должны быть как можно более однородны, нужно заниматься службе персонала.

Внутренние связи, или трудовые внутренние связи, касаются заботы о внутриорганизационных отношениях. При этом на передний план выдвигаются неформальные стороны организации в дополнение к коммуникационным взаимодействиям, установившимся в формальных структурах. Цель мероприятий по формированию внутренних связей состоит в том, чтобы содействовать позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения, основывать внутренние отношения на соучастии, уважении и возможности саморазвития работника.

Рисунок 6.2. Мероприятия по формированию внутренних связей организации

На рисунке 6.2 показаны два основных направления в формировании внутренних связей организации: коммуникации в процессе выполнения работы и поддержка удовлетворения социальных потребностей работников вне зависимости от трудового процесса.

Рекламно-презентационные мероприятия направлены на внешний рынок труда. Их цель состоит в оказании поддержки имиджа работодателя на наиболее важных для организации рыночных сегментах. Наиболее значимые целевые группы – школьники и студенты (рис. 6.3).

Связи с *общественностью* направлены на формирование у широкой общественности позитивного имиджа организации. Работа с общественностью служит созданию доверия и понимания целей и мероприятий, реализуемых организацией. Содержание информации для общественности охватывает:

- продукт (услуги) организации;
- философию и культуру организации;
- осуществляемые организацией актуальные, с точки зрения общественности, акции (например, мероприятия по охране окружающей среды);
- деятельность в производственной сфере (бизнес-деятельность), ее содержание, развитие и успехи.

Рисунок 6.3. Рекламно-презентационные мероприятия, рассчитанные на студентов и школьников

Методами работы с общественностью служат в первую очередь следующие мероприятия:

- спонсорство (культурных или спортивных мероприятий, в том числе организаций или программ защиты окружающей среды);
- создание фирменного символа (логотипа);
- реклама о вакансиях;
- журналы для потребителей (клиентов) и сотрудников;
- интервью на актуальные темы в средствах массовой информации;
- презентации в школах и вузах; участие в ярмарках вакансий и др.;
- привлекательное оформление информации об организации (отчетной и текущей), включая презентацию в Интернете.

Кроме того, открытость организации для общественности возможна через поддержку прямых контактов с внешней средой посредством действенной паблик рилейшнз.

6.4. Сущность и особенности рынка труда

Рынок труда как социально-экономическая категория по мнению Л.С. Суховой[68] представляет собой динамическую систему, которая включает социально-трудовые отношения, касающиеся условий найма, использования и обмена рабочей силы на жизненные блага, а также механизм спроса и предложения, функционирующий на основе информации об изменениях цены труда, выступающей в виде заработной платы.

В число основных компонентов, обусловливающих функционирование современного рынка труда, входят:

- *субъекты рынка труда* (наемные работники и их объединения – профсоюзы, работодатели и их союзы, государство и его органы,

[68] Раздел подготовлен по материалам работы: Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с.69-74.

посреднические организации);

- *рыночный механизм,* включающий спрос и предложение рабочей силы, цену труда, конкуренцию;
- *рыночная инфраструктура* (совокупность институтов содействия занятости, профориентации, профподготовки и переподготовки кадров, различные фонды, центры занятости, биржи труда, центры подготовки и переподготовки рабочей силы и проч.);
- *безработица и социальные выплаты*, связанные с ней;
- различные *юридические нормы и экономические программы*, принятые субъектами рынка труда.

Приведем описание основных элементов рынка труда.

Объект сделки на рынке труда представляет собой право использования рабочей силы (единицы ресурса труда) определенного качества, на определенных условиях, в течение определенного периода времени.

Наемные работники – граждане, включающиеся в процесс общественного производства на основе договора найма, с заранее оговоренными условиями оплаты труда. Их личные решения о работе, уровень подготовки, притязания формируют (количественно и качественно) предложение на рынке труда.

Объединения наемных работников (профсоюзы) отстаивают изменения в заработной плате, продолжительности рабочего времени, гарантии занятости, прочие социальные гарантии и т.п., выступают в качестве стороны при заключении тарифных соглашений разных уровней.

Работодатели – индивидуумы (их объединения), работающие самостоятельно и постоянно принимающие на работу одного и более человек, предъявляющие определенный количественный и качественный спрос на рабочую силу (они создают рабочие места, заявляют вакансии).

Объединения работодателей имеют целью проведение согласованной политики занятости и заработной платы. Они выступают в качестве стороны при заключении тарифных соглашений разных уровней.

Государство как субъект рыночных отношений представлено федеральными, региональными органами власти, а также отраслевыми органами управления и местным самоуправлением. К его функциям относятся: законодательное, административное, экономическое (прямое и косвенное) регулирование рынка труда; защита прав субъектов рынка труда; обеспечение социальных гарантий. В бюджетной сфере, государственных организациях и предприятиях государство выступает в качества работодателя.

Посреднические организации выполняют функции оказания посреднических услуг в трудоустройстве и заполнении вакансий, проводят мониторинги и осуществляют прогнозирование ситуации на рынке труда.

На рынке труда конкурируют между собой работники за рабочие места и более выгодные условия найма, а работодатели – за более квалифицированную и эффективную рабочую силу.

Конъюнктуру рынка труда характеризует соотношение спроса на труд и предложение труда, которое определяет положение на рынке труда.

Конъюнктура рынка труда зависит от состояния экономики, ее отраслевой структуры, развития технической базы, уровня доходов населения, развития рынка товаров, услуг и жилья, развития интеграционных отраслевых и территориальных связей и т.д. Кроме того, на нее оказывает влияние совокупность демографических, этнических, социальных, экономических и политических факторов.

Цена труда представляет ставку заработной платы наемного работника, указанную в договоре и определяющую уровень оплаты труда, имеющего конкретные профессионально-квалификационные характеристики, за единицу времени.

В то время, когда цена труда устраивает и работодателей, и продавцов рабочей силы (наемных работников), рынок труда находится в равновесии.

Рынок труда бывает:

- *равновесным*, когда спрос на рабочую силу равен ее предложению;
- *трудонедостаточным*, когда спрос превышает предложение рабочей силы;
- *трудоизбыточным* при превышении предложения над спросом на рабочую силу.

Равновесие рынка труда может проявляться как общее равновесие, обеспечивающее равенство числа вакансий и лиц, ищущих работу, и как структурное равновесие, т.е. соответствие профессионально-квалификационной структуры вакансий аналогичной структуре желающих работать. Следует иметь в виду, что общее равновесие рынка труда не означает наличие такового на отдельных региональных и отраслевых рынках, кроме того, при наличии общего равновесия возможна структурная несбалансированность рынка.

Рыночный механизм представляет собой взаимодействие и согласование различных интересов работодателей и трудоспособного населения, которое хотело бы работать по найму на основе информации об изменениях цены труда функционирующей рабочей силы.

Для эффективного функционирования рынка труда необходима развитая инфраструктура. *Инфраструктура рынка труда* – совокупность институтов, содействующих занятости, профориентации, подготовке и переподготовке кадров, поддержке безработных. Она состоит из следующих элементов: службы занятости, фонды занятости, центры подготовки и переподготовки кадров, контрольные органы, юридические нормы, экономические программы, система договорного регулирования, социальные льготы и компенсации.

Основной элемент рыночной инфраструктуры представляет *государственная служба занятости,* включающая в себя федеральные, региональные и местные органы. Одновременно с ней в современных условиях функционируют негосударственные службы занятости. Негосударственные структуры занимаются вопросами трудоустройства, профессиональной подготовкой обращающихся граждан, содействуя занятости населения наряду с государственными органами, продажей

информации о рабочих местах, наличии кадров с соответствующими профессиональными качествами из банка данных. К этим структурам относятся: консалтинговые фирмы, коммерческие агентства по подбору кадров, биржи труда, рекрутинговые фирмы, учебные центры, различные общества занятости и т.д.

Безработица и социальные выплаты, связанные с ней, составляют неотъемлемый элемент современного рынка труда. Это обусловлено тем, что функционирование рыночного механизма приводит к высвобождению работников, т.е. к появлению безработицы. Согласно Закону «О занятости населения в Российской Федерации»[69] высвобождаемому работнику на период отсутствия работы в целях создания условий для поиска новой работы, предусмотрены выплаты пособий по безработице, компенсаций при увольнении, при переезде к новому месту работы, выплаты стипендий во время учебы и др.

Юридические нормы и экономические программы – важное условие успешного функционирования рынка труда. Законодательные акты, нормы и правила необходимы для регулирования отношений между субъектами рынка труда, создания равных возможностей для реализации способностей к труду всех участников рыночных отношений, для социальной защиты трудящихся, в частности социального страхования на случай потери работы, охраны здоровья и т.д. В России такие нормы отражены в Конституции РФ, Трудовом кодексе РФ, Законе «О занятости населения в Российской Федерации» и ряде других. Они конкретизируются в указах Президента РФ, постановлениях Правительства РФ, при заключении генеральных, отраслевых, территориальных и коллективных соглашений. Для успешного функционирования рынка труда необходимо создание экономических условий, проведение активной политики занятости населения, разработка и реализация про грамм содействия занятости на федеральном, региональном и местном уровнях, программ подготовки и переподготовки высвобождаемых работников.

Все элементы рынка труда в совокупности призваны обеспечить баланс спроса и предложения рабочей силы, реализацию права на труд, свободный выбор деятельности, социальную защиту, эффективное распределение и использование ресурса труда, а в конечном счете – баланс экономических интересов основных субъектов рынка труда.

Спрос на рынке труда представляет собой потребность работодателей в работниках для производства товаров и услуг в данный период времени за определенную ставку заработной платы. Он становится производной величиной от спроса на товары и услуги, т.е. от объема производства, который соответствует определенному уровню развития экономики. Конкретная величина спроса определяется числом работников, нанятых предприятиями в течение определенного периода времени (месяца, квартала, года). Спрос

[69] Закон РФ от 19 апреля 1991 г. №1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (с изменениями).

может быть удовлетворенным, неудовлетворенным и потенциальным.

Удовлетворенный спрос – это реализованный спрос на рабочую силу.

Неудовлетворенный спрос (резервный спрос) возникает в случае, когда часть рабочих мест осталась незаполненной вследствие неудовлетворенных заявок или других причин.

Потенциальный спрос обусловлен пред стоящими изменениями в объеме и структуре потребности в рабочей силе со стороны организаций различной формы собственности (субъектов рыночной экономики) в целях заполнения планируемых вакансий.

Факторы спроса на рабочую силу весьма разнообразны. К ним, в частности, относятся:

- изменения в спросе на выпускаемую продукцию;
- изменения в производительности труда;
- изменение цен на ресурсы-заменители;
- изменение цены ресурса труда (ставки заработной платы);
- изменение цен на ресурсы-дополнители и т.д.

В общественном секторе, кроме прочих факторов, на спрос на рабочую силу влияют:

- рост дохода на душу населения, что приводит к увеличению спроса на услуги, предлагаемые общественным сектором (на образование, здравоохранение);
- рост населения, поскольку он увеличивает спрос на основные государственные услуги, например, с появлением новых городов возникает дополнительный спрос на общественный транспорт, связь, воду и т.д.;
- ожидание обществом нерыночных товаров (увеличение расходов на различные программы, а именно: на оборону, здравоохранение, образование, охрану окружающей среды и т.д.).

Предложение труда представляет собой суммарную потребность различных групп населения в работе по найму и заработке. Предложение труда различается по половозрастным, образовательным, профессиональным группам, в отраслевом и региональном разрезе.

На предложение труда (особенно на принятие личного решения о нем), помимо заработной платы, влияют условия и режим труда, перспективы карьерного роста, территориальное расположение фирмы, взаимоотношения в коллективе. Помимо этого, совокупное предложение труда определяется демографической ситуацией, миграционными потоками, уровнем доходов и благосостояния населения, особенностями законодательства и т.д.

Выделяют *активную часть предложения труда,* которую составляют занятые, высвобожденные с объектов экономики, выпускники учебных заведений, безработные и другие незанятые, активно ищущие работу, и *пассивную часть предложения труда,* куда попадают остальные занятые.

Рынок труда выполняет следующие основные функции:

- регулирование соотношения спроса на труд и предложения труда;
- соединение рабочей силы с функционирующим капиталом

(обеспечение возможности для работодателей заполнить рабочие места работниками необходимой профессии и квалификации, для работников – получить работу и доход в виде заработной платы);

- обеспечение конкуренции как среди работников, так и среди работодателей (что стимулирует работников совершенствовать профессиональное мастерство и повышать эффективность и качество работы, работодателей – улучшать условия найма для привлечения и закрепления).

6.5. Рынок труда: структура, спрос и предложение

В коллективном труде[70] известный российский ученый Н.А. Горелов структуру рынка труда описывает следующим образом.

В экономической теории рынком называется социально-экономический институт, обеспечивающий продавцам и покупателям возможность вступать в контакт для осуществления взаимовыгодных сделок.

Рынок труда как составная часть институционального устройства рыночной экономики представляет собой пространство, где цена и количество труда определяются взаимодействием спроса со стороны нанимателя и предложением со стороны не занятого работника. Классическая модель рынка труда имеет вид, представленный на рис. 6.4.

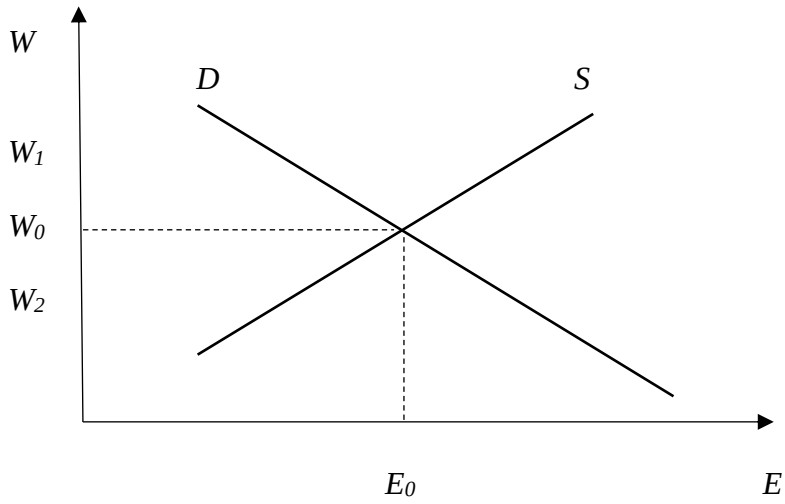


Рисунок 6.4. Классическая модель рынка труда:

W – заработная плата;

E – численность занятых;

D – спрос на труд;

S – предложение труда.

Из данной модели видно, что в точке пересечения спроса и предложения труда устанавливается равновесная цена за труд (заработная плата, W_o) и определенный уровень занятости (E_o).

При увеличении заработной платы (с W_o до W_1) величина предложения возрастает, однако спрос на труд при этом сократится. В результате

[70] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 179-188.

повышения заработной платы «сверх» равновесной цены часть работников будет уволена, так как предложение труда превысит спрос на него. В случае снижения уровня заработной платы (с W_o до W_2) становится выгодным нанимать дополнительных работников, при этом увеличивается спрос на труд, возникает (или может возникнуть) нехватка работников.

В свою очередь, предприятие, определяя количество работников, которое необходимо нанять, должно учитывать цену труда. Цена труда (т.е. заработная плата) зависит от предельной производительности – того приращения объема выпускаемой продукции (оказания услуг), которое вызвано использованием дополнительно принятого работника при неизменности других факторов производства.

Предельная производительность труда *(MPL)* определяется по формуле:

$$MPL = \frac{\Delta Q}{\Delta L}$$

где ΔQ – прирост продукции (услуг), вызванный дополнительной единицей труда; ΔL – дополнительная единица труда.

Предельный доход от продукта труда, полученного в результате найма нового работника (*MRPL*), равен

$$MRPL = \frac{\Delta R}{\Delta L}$$

где ΔR – прирост дохода, вызванный дополнительной единицей труда.

При неизменной величине других факторов производства дополнительное увеличение численности работников приводит к тому, что предельный доход от продукта труда *(MRPL)* сначала растет, а затем начинает снижаться. Это объясняется тем, что с увеличением численности работников и при неизменном оборудовании доля капитала, приходящаяся на каждого работника, начинает снижаться и приводит к абсолютному уменьшению.

В связи с этим важно определить оптимальную численность занятых, которая обеспечивала бы максимальную прибыль предприятию. Эта зависимость называется «прибыль-максимизирующая занятость». Графически она показана на рис. 6.5.

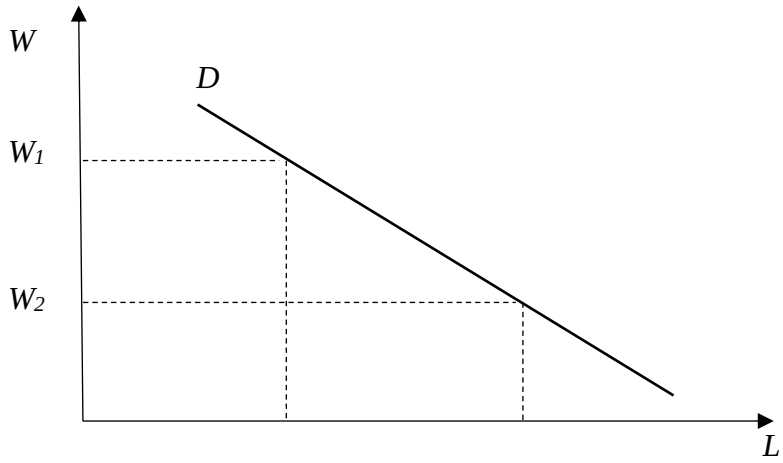


Рисунок 6.5. Связь между прибылью и занятостью на предприятии:
W – ставка заработной платы, *L* – число занятых

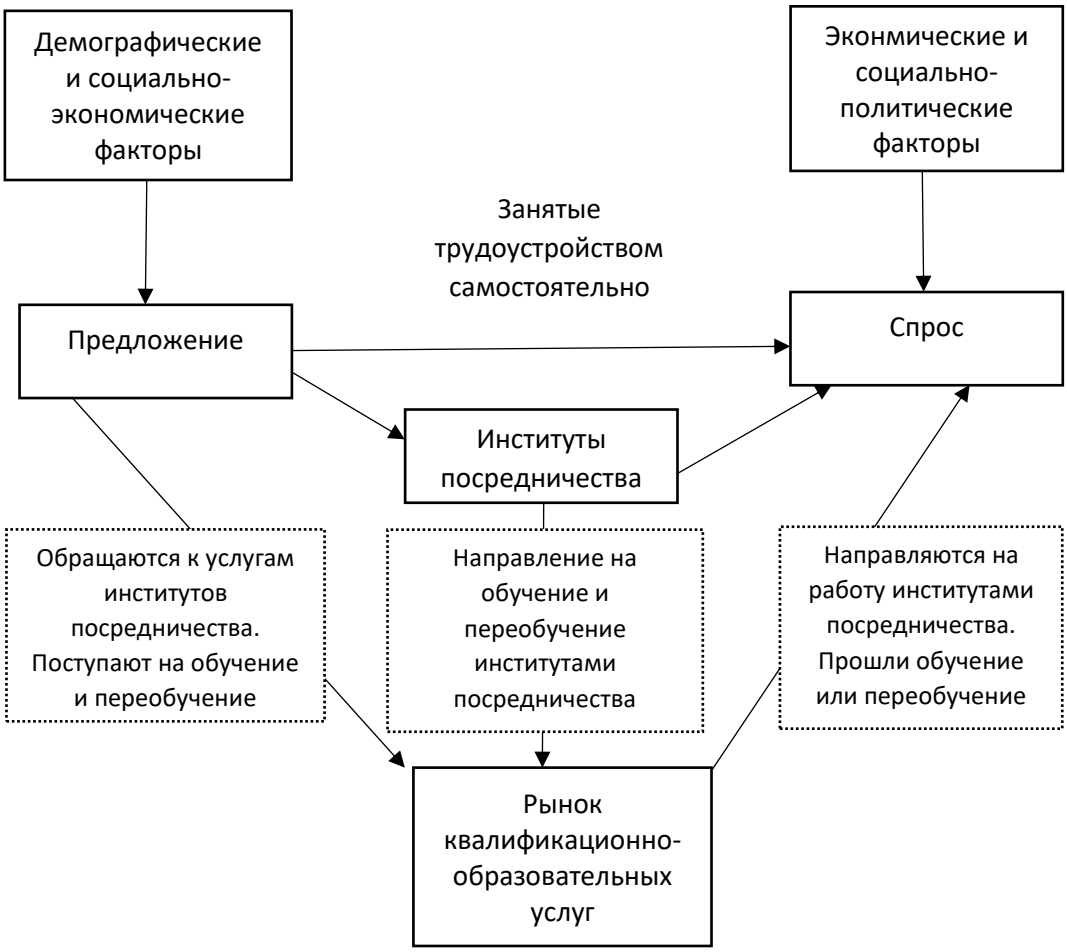


Рисунок 6.6. Структура рынка труда

Институциональное устройство рынка труда охватывает наряду с субъектами спроса и предложения труда также институты посредничества: службы по труду и занятости, биржи труда, рынок квалификационно-образовательных услуг (рис. 6.6).

Спрос диктуется экономическими и социальными факторами, предложение рабочей силы – демографическими и социально-экономическими. Институты посредничества и рынок квалификационно-образовательных услуг представляют собой элементы рынка труда.

Таким образом, основные элементы данной системы формируют концептуальную схему рынка труда (рис. 6.7).

Субъекты спроса на рабочую силу[71] – работодатели. Спрос на рабочую силу характеризуется числом и структурой рабочих мест (занятых и вакантных). Субъектами предложения (продавцами, собственниками) рабочей силы выступают домохозяйства (семья, отдельные индивиды).

[71] *Рабочая сила* - экономически активная часть населения

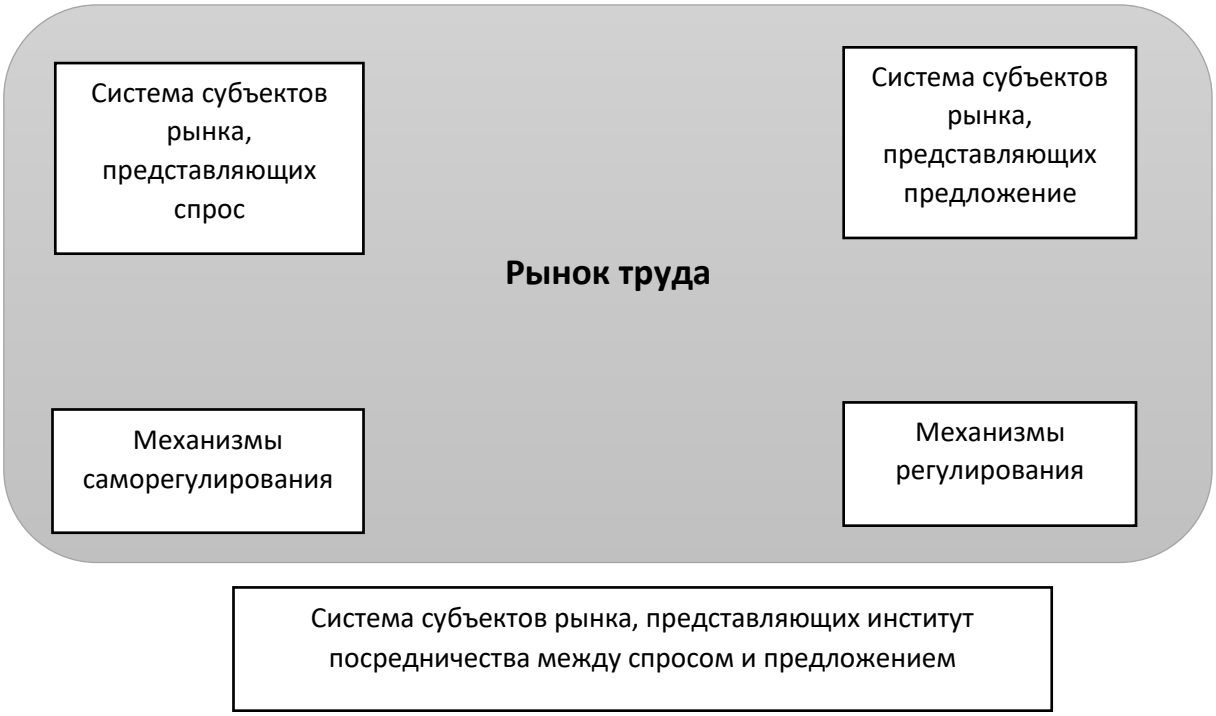


Рисунок 6.7. Концептуальная схема рынка труда

Домохозяйства, как собственники рабочей силы, решают с учетом сложившейся экономической ситуации, сколько и в какой сфере экономики работать. Институты посредничества создают условия для реализации сделки купли-продажи рабочей силы. Сюда относятся: служба по труду и занятости, региональные биржи труда, рекрутерские фирмы и т.д. Механизмы саморегулирования рынка труда влияют на усилия ассоциаций, координирующих деятельность трудовых посредников, на неформальные традиции и правила приема на работу, на другие аспекты взаимоотношений работодателей и наемных работников. Основными механизмами регулирования являются федеральные и муниципальные органы управления. Они осуществляют регулирование рынка труда как правовыми, так и экономическими методами: с помощью инвестиционной и экономической политики, законодательного регулирования, налоговой, кредитно-денежной политики и др.

В процессе функционирования рынка труда механизмы регулирования и саморегулирования воздействуют на число и структуру рабочих мест, рабочую силу и институты посредничества с тем, чтобы обеспечить соответствие спроса и предложения труда.

Целью функционирования рынка труда является обеспечение соответствия между спросом и предложением рабочей силы, что выражается через достижение либо оптимального уровня занятости, либо естественного уровня безработицы.

Один из важнейших институтов рынка труда – *служба занятости.* На этот орган, имеющий широкую сеть региональных отделений, возложена основная нагрузка по реализации правоприменительных функций в сфере занятости, обеспечению социальной защиты безработных, проведению

мероприятий, направленных на снижение социальной напряженности на рынке труда, общего уровня безработицы, борьбу с застойными ее формами, расширение занятости и т.д.

Еще одним институтом рынка труда выступает система кадровых и рекрутинговых агентств. Несмотря на свою значимость, они не в состоянии самостоятельно ликвидировать деформации и асимметрии рынка труда. В связи с этим оба указанных механизма, являющихся посредниками между спросом и предложением труда, стоит рассматривать в совокупности.

Спрос на рабочую силу как элемент механизма рынка труда в общем виде отражает объем и структуру потребностей отдельных предприятий в определенном количестве работников: в физических лицах, когда рассматривается как элемент текущего рынка труда, т.е. на каждый данный момент времени (месяц, квартал, год), или в среднегодовом исчислении, когда рассматривается как элемент совокупного (национального, по стране) рынка труда. В последнем случае спрос на рабочую силу отражает время, которое должно быть отработано среднестатистическим работником, как правило, в течение года.

Общий (совокупный) спрос на рабочую силу количественно равен сумме занятых и имеющихся вакантных рабочих мест. В свою очередь, сумма занятых в экономике страны составляют величину *реализованною,* или *удовлетворенного, спроса* на рабочую силу. Количество рабочих мест, остающихся свободными (вакантными) по различным причинам, представляет собой *нереализованный (неудовлетворённый),* или *резервный, спрос.*

Кроме того, на совокупном и текущем рынке труда существует *эффективный спрос* на рабочую силу. Это расчетная величина, определяемая как разность между общим спросом и величиной *излишней численности работников,* Последняя количественно характеризует наличие во всех сферах производства работников, излишних с точки зрения экономической целесообразности. При исчислении масштабов излишней численности работников учитываются многие факторы: потери рабочего времени, связанные с низкой интенсивностью труда; излишние затраты общественного труда, связанные с потерями продукции на стадиях производства, хранения, транспортировки и реализации; устранимые целодневные и внутрисменные потери рабочего времени; рабочее время, потраченное на производство продукции, оказавшейся нереализованной, и др.

Нормальное и стабильное функционирование предприятий и экономики в целом предполагает необходимость определения *потенциального спроса* на рабочую силу с учетом перспектив развития предприятий – расширения производства, его реструктуризации и создания самостоятельных производственных структур (и, следовательно, новых рабочих мест) и т.д. Это предполагает разработку прогнозных моделей потребности (спроса) предприятий в дополнительных работниках в расчете на кратко-, средне- и долгосрочный периоды. Такие модели строятся на основе совокупности факторов, оказывающих влияние на объем, структуру и динамику спроса.

Прогнозирование спроса на рабочую силу является важной составляющей (но не единственной) кадрового планирования, осуществляемого всеми предприятиями при формировании своего трудового потенциала. Целью кадрового планирования является удовлетворение спроса на рабочую силу в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с интересами предприятия, уровнем подготовки рабочей силы и требованиями производства. При этом рабочие места должны отвечать требованиям создания нормальных условий труда и обеспечения полной, продуктивной занятости, с тем чтобы работающие могли максимально использовать свои профессиональные способности и эффективно трудиться. На современных предприятиях кадровое планирование должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям – планирование потребности в необходимой рабочей силе и планирование конкретных рабочих мест.

Конкретные рабочие места связаны с профилем предприятия и, следовательно, с конкретными видами труда. Они определяют *структуру спроса* на рабочую силу. Отсюда следует, что спрос на рабочую силу дифференцирован по количеству и профессиональному многообразию видов труда.

Укрупнено структуру спроса на рабочую силу можно представить следующими группами (по признаку профессионально-квалификационного уровня нанимаемой рабочей силы):

а) спрос на квалифицированную рабочую силу;

б) спрос на рабочую силу средней квалификации;

в) спрос на рабочую силу низкой квалификации;

г) спрос на неквалифицированную рабочую силу.

В российской экономике нарастает процесс вымывания квалифицированных работников из сферы производства в пользу работников средней и низкой квалификации, а также неквалифицированных рабочих. В структуре спроса, реализуемого через службу занятости, преобладает спрос на малоквалифицированную рабочую силу, тогда как среди ищущих работу по найму значительная часть – это лица с высоким уровнем образования и профессиональной подготовки.

Спрос на труд формируется на различных уровнях: макро-, мезо- и микроуровне. Непосредственно рабочие места создают предприятия различных форм собственности, поэтому передовая линия спроса на рабочую силу пролегает на микроуровне, т.е. На уровне первичного звена производства (предприятия, фирмы, организации). Однако при всей важности роли первичного звена в формировании спроса на рабочую силу последний не замыкается на микроуровне.

Государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях имеет (по сравнению с частным рыночным сектором) существенные отличия. Государственный спрос на рабочую силу подразделяется на две основные группы:

- спрос в сфере материального производства;
- спрос в сфере нематериального производства.

Спрос в сфере материального производства означает, что государство в отдельных отраслях реального сектора выступает в качестве работодателя (например, военно-промышленный комплекс, космос и др.). Государственный спрос на рабочую силу в сфере нематериального производства включает отрасли социальной сферы: образование, здравоохранение, культура и т.д. К нерыночным отраслям, находящимся в зоне государственного спроса на рабочую силу, относятся отрасли госслужбы (аппарат государственного управления) на всех уровнях его существования (федеральном, региональном, местном).

Таким образом, процесс формирования совокупного спроса на рабочую силу слагается из следующих составляющих:

а) индивидуального спроса отдельно взятой организации;

б) суммарного индивидуального спроса предприятий данной отрасли;

в) суммарного спроса всего комплекса отраслей частного сектора экономики;

г) государственного спроса в сфере материального производства;

д) государственного спроса в отраслях социальной сферы и государственного управления.

Спрос в рамках национальной экономики (или совокупный спрос на рабочую силу в целом) слагается из суммы спроса в рамках частного сектора и спроса в рамках государственного сектора экономики.

Определение совокупного спроса имеет принципиальное значение не только в теоретическом, но и в практическом отношении; оно связано с разработкой и реализацией экономической политики государства. Соотношение совокупного спроса на рабочую силу за конкретный период и общей численности рабочей силы (совокупного предложения труда) позволяет определить уровень занятости экономически активного населения, а также уровень и масштабы незанятости (безработицы). Следовательно, категория совокупного спроса на рабочую силу выступает в качестве основы и непременного условия государственного регулирования рынка труда, занятости и безработицы.

Рассмотрим *факторы формирования спроса на рабочую силу.*

К числу глобальных факторов расширения спроса на рабочую силу относятся экономический рост; увеличение объемов выпускаемой продукции; наращивание капитальных вложений и постоянное вовлечение в сферу занятости дополнительных работников, т.е. расширение спроса на труд. К макрофакторам относятся также жесткость кредитно-денежной политики, свертывание убыточных производств, процессы приватизации и акционирования, структурные изменения в производстве.

К числу факторов, определяющих объем, структуру и динамику спроса на микроуровне, относятся спрос на производимую предприятием продукцию, ее реализация; эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде и др.

Опыт стран с развитой экономикой свидетельствует, что в рыночной экономической системе на микро- и макроуровнях существуют *ограничители*

спроса на рабочую силу. К их числу относятся научно-технический прогресс; рост производительности труда; внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция; цены на продукцию предприятия.

6.6. Особенности внутреннего рынка труда

Характеризуя внутренний рынок труда и его взаимосвязи Н.А. Горелов[72] считает, что внутренний рынок труда включает систему организационно-правовых, социально-экономических, информационных и других производственных отношений между работодателями и наемными работниками по поводу организации и условий труда, продолжительности рабочего времени, оплаты труда, стимулирования за дополнительные результаты, профессиональные достижения и др.

Внутренний рынок труда органически связан с производством, работниками и работодателями, действующими в единой системе трудовых отношений. Поэтому динамичное единство подсистем внутреннего рынка структурно и информационно основано на целях, задачах и стратегии организации.

Однако работодатель занимает на внутреннем рынке труда доминирующее положение, дающее ему возможность оказывать решающее влияние на принятие решений. Например, при замещении вакантной должности работодатель при подборе работника Нужной профессиональной подготовки часто отдает предпочтение работнику со стороны вместо переподготовки или повышения квалификации имеющегося сотрудника.

Чем выше уровень появившейся вакансии, тем однозначнее становится задача для владельца организации, поскольку этот выбор часто делается не по результатам отбора претендента, а по другим критериям.

Поэтому высококвалифицированные креативные специалисты, не дождавшись ротации либо повышения в оплате труда, вынуждены иногда искать работу в другой организации.

Пространственную структуру рынка труда можно представить в виде схемы (рис. 6.8).

Можно увидеть, что внутренний рынок труда может взаимодействовать с несколькими рынками, каждому из которых соответствует своя группа профессий различной квалификации. Наибольшее количество работников организация черпает из локального рынка рабочей силы.

В первом приближении локальный рынок можно определить как «водосборную» зону, в пределах которой организация черпает рабочую силу. Ее размер зависит прежде всего от расстояния, которое работник готов тратить на дорогу к месту работы, а также других характеристик (особенности трудовой деятельности, режим рабочего времени и т.п.).

Как правило, малоквалифицированные работники ищут работу ближе, чем высококвалифицированные. В силу высоких требований фирмы к

[72] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 191-196.

соискателям высококвалифицированных вакансий многие специалисты привлекаются организациями с регионального, национального и международного рынков.

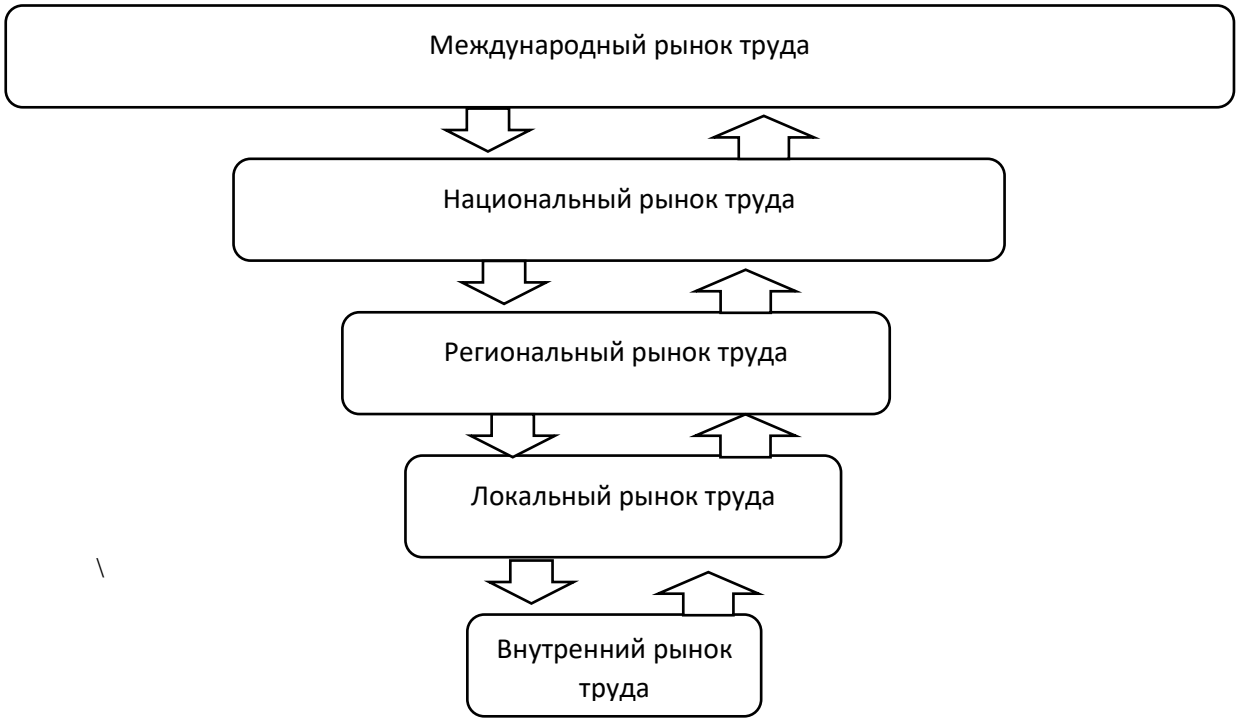


Рисунок 6.8. Пространственная структура рынка труда

Региональный рынок включает работников, профессиональные знания которых позволяют им быть мобильными между локальными рынками. Типичным примером являются наладчики высокотехнологичного оборудования. На национальный и международный рынки труда попадают инженеры, например, занимающиеся обслуживанием нефтедобывающего оборудования, специалисты в области программирования, показавшие высокие профессиональные результаты ученые, менеджеры высокого класса, а также представители редких специальностей.

Региональный рынок рабочей силы охватывает территорию, образуемую совокупностью частично пересекающихся локальных рынков организации. Эта территория обычно не совпадает с административно установленными границами регионов. Уточнение границ регионального рынка труда важно для руководства организации потому, что это дает возможность выявить важные характеристики конкуренции за рабочую силу с другими работодателями.

С точки зрения руководства организации региональный рынок труда представляет его внешнюю среду, оказывающую воздействие на управление персоналом. В качестве первоочередных характеристик такого влияния могут быть использованы следующие показатели:

- экономическая активность населения;
- уровень безработицы;
- средний фактически сложившейся уровень заработной платы;

- состояние системы социальных гарантий;
- степень развития нестандартных форм занятости и т.д.

Следует отметить, что воздействие регионального рынка труда на управление человеческими ресурсами неоднозначно. Наиболее сложной является задача выявления части регионального рынка труда, которая способна оказать прямое влияние на характер управления персоналом в данной организации. При этом доминирование регионального рынка труда нельзя сводить к изменению в протекании процессов найма и увольнения работников. Даже если оборот персонала является нулевым, состояние регионального рынка труда влияет на ставки заработной платы, трудовое поведение работников и систему трудовых отношений. Всё это в конечном счете определяет устойчивость и эффективность системы управления персоналом и уровень конкурентоспособности организации на рынке труда.

Сложности взаимодействия внутреннего и внешнего рынков труда нашли свое выражение в функционировании расширенных внутренних рынков труда.

В основе концепции расширенных внутренних рынков труда лежит положение, согласно которому расширение рамок поиска и увеличение сложности их отбора требует реализации избирательного подхода к привлечению рабочей силы. Этот подход реализуется посредством формирования расширенного внутреннего рынка труда. Он представляет собой объединение внутреннего рынка труда с независимыми, но тесно связанными с ним на нерыночной основе институтами, которые облегчают его взаимодействие с другими рынками труда и приспособление к изменениям внешней среды.

В качестве таких институтов выступают семьи (на работу нанимаются родственники сотрудников предприятия), профессиональные объединения (которые рекомендуют своих членов на вакантные должности), группы постоянных авторов специализированных изданий и т.д. Естественно, что каждый из этих институтов может быть связан с несколькими внутренними рынками труда. Наконец, внутренний рынок труда одного предприятия может находиться на периферии расширенного внутреннего рынка труда другого. Примером последнего является перетекание рабочей силы одного предприятия на другое.

Расширенный внутренний рынок труда может быть представлен следующим образом (рис. 6.9).

Заштрихованная часть отражает иерархию внутреннего рынка труда. Каждому уровню внутреннего рынка труда соответствуют целая группа связанных с ним социальных институтов. Более высоким уровням иерархии соответствуют более широкие территориальные рамки привлечения рабочей силы и, соответственно, территории, где функционируют эти институты.

В общем случае трансформация внутренних рынков труда в расширенные преодолевает их замкнутый характер и способствует повышению степени их устойчивости. Вместе с тем функционирование институтов расширенных внутренних рынков труда существенно, усложняет

механизмы мобильности работников и способствует консервации сложившихся организационно-квалификационных структур.

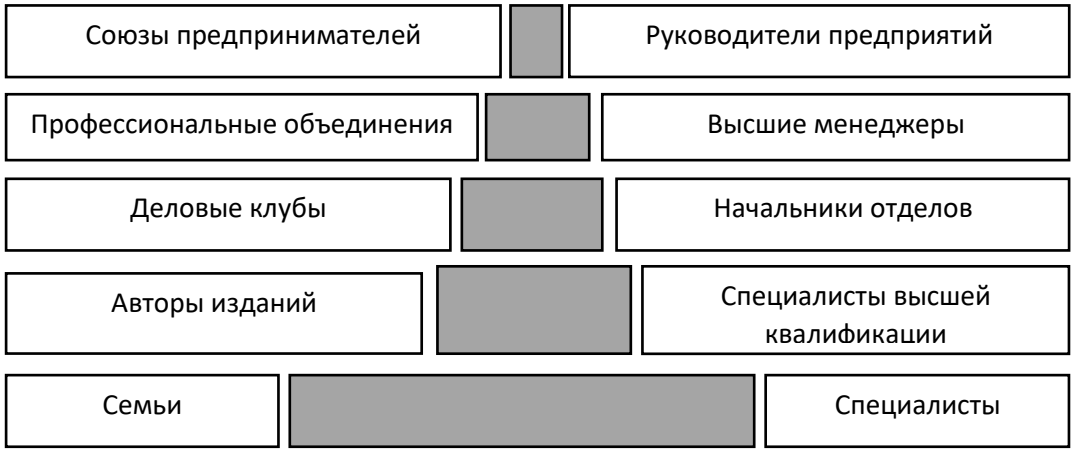


Рисунок 6.9. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков труда

Хотя внутренний рынок труда и формирует основу рынка труда организации, он не исчерпывает его. В пределы большинства организаций входит и часть внешнего рынка труда. Сюда относятся работники, которые хотя и не закреплены за конкретной организацией, но тем не менее тяготеют к ней. Одновременно они сохраняют связи с другими работодателями и постоянно отслеживают ситуацию на рынке труда, стремясь добиться более выгодных условий трудовой деятельности.

Это тяготение оказывается взаимным, и работодатель предпочитает иметь дело со знакомыми ему работниками, что особенно ярко проявляется при возникновении экстренных, хорошо оплачиваемых работ, требующих привлечения рабочей силы со стороны. Они обычно предлагаются уже известным по работе людям и лишь при их несогласии – другим.

Таким образом, отсутствие отношений постоянной занятости не означает полного разрыва связей с работодателем после завершения выполнения работ. Ранее занятый временный работник может непрерывно предлагать свои услуги организации, находясь на её рынке труда. Естественно, в этом случае речь идет о внешнем рынке труда организации.

В общем случае у организации имеются две подсистемы рынка труда: внутренняя и внешняя. Постоянные работники включены в систему иерархических отношений, что находит свое выражение в следующих особенностях:

- устойчивости положения;
- подчиненности в течение длительного времени одному и тому же лицу;
- существовании заранее известной линии продвижения.

Все эти характеристики совершенно отсутствуют у временно занятых. Поэтому их можно использовать при анализе рынка труда организации. Изучение этих и других связанных с ними признаков формирует

иерархическую составляющую данного анализа. Кроме того, она показывает положение работника в системе, а не его индивидуальные характеристики. С изменением системы роль работника может измениться, даже если формально он будет оставаться на том же месте и выполнять прежние обязанности. Примером является понижение статуса работника вследствие уменьшения количества подчиненных ему сотрудников, ухудшение перспектив роста из-за увеличения числа претендентов на повышение по должности и др.

К этому направлению анализа рынка труда следует добавить еще и обособление рынка высоко- и низкооплачиваемых работ. Обычно тому или иному уровню оплаты соответствует определенное содержание труда, поскольку последнее в большой мере связано с наличием той или иной квалификации. Это деление, в отличие от предыдущего, характеризует индивидуальное положение работника и не изменяется в зависимости от положения других должностных лиц. Оно может быть отнесено как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда. В итоге получается структура рынка труда организации, каждая составляющая которого обладает особыми, присущими только ей характеристиками (таблица 6.5).

Таблица 6.5. Характеристика составных частей рынка труда предприятия

Иерархический аспект / Индивидуальный аспект	Хорошие возможности продвижения, большое влияние в организации	Плохие возможности продвижения, слабое влияние в организации
Высокие доходы, творческое содержание и хорошие условия труда	I. Высокооплачиваемые работники постоянные	III. Высокооплачиваемые временные работники
Низкие доходы, рутинное содержание и плохие условия труда	II. Низкооплачиваемые постоянные работники	IV. Низкооплачиваемые временные работники

Параллельный анализ внутреннего и внешнего рынков труда в рамках единой структуры рынка труда предприятия позволяет сформировать единый подход к управлению человеческими ресурсами.

Политика государства на рынке труда в настоящее время вынуждена учитывать ряд следующих разнонаправленных тенденций.

Глобализация экономики ведет к обострению конкуренции на рынке квалифицированной рабочей силы. Усугубляются структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда различных регионов и государств. Модернизация производства, расширение применения новых наукоемких технологий и их развитие приводят к изменению профессионально-квалификационной структуры спроса на рынке труда, повышению требований работодателей к качеству рабочей силы. Несоответствие структуры профессионального образования потребностям рынка труда по квалификационному уровню и профессиональной структуре привело к нехватке квалифицированных кадров по ряду профессий и специальностей.

Структура профессионального образования смещена в пользу высшей школы в ущерб подготовке квалифицированных рабочих. Отсутствие государственного планирования в этой области привело к асимметрии рынка труда.

С другой стороны, предлагаемое часто работодателями низкое качество рабочих мест оказывает негативное влияние на функционирование рынка труда и приводит к высокой текучести и нехватке рабочей силы на работах, связанных с тяжелым физическим трудом. Поэтому необходимо проведение научно обоснованной государственной политики в сфере регулирования рынка труда.

Развитие кадрового потенциала организаций требует скоординированных действий со стороны государства и бизнеса по созданию новых рабочих мест и обеспечению их рабочей силой.

Приоритетным направлением взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса является привлечение молодежи в учреждения среднего профессионального образования и последующее трудоустройство в организации, испытывающие нехватку квалифицированных рабочих.

Одним из направлений дальнейшего развития частно-государственного партнерства в развитии кадрового потенциала организаций является участие бизнеса в разработке и реализации отраслевых и межотраслевых программ подготовки специалистов.

В условиях технического прогресса работнику необходимо предоставить возможность широкого доступа к постоянному обновлению знаний и умений, качественной информации относительно возможностей получения образования на протяжении всей жизни, а также обеспечить максимальное приближение процесса обучения к потребителю на основе использования информационных и коммуникационных технологий.

В целях защиты интересов российских граждан на рынке труда ежегодно устанавливается допустимая доля иностранных работников, используемых в соответствующих отраслях экономики и социальной сфере.

В условиях сокращения численности населения в трудоспособном возрасте ключевое значение приобретает способность максимально эффективно использовать существующий в России человеческий потенциал, включая безработных граждан.

Развитие системы государственного регулирования рынка труда осуществляется также по линии децентрализации функций управления. Передача полномочий федеральной исполнительной власти в области регулирования занятости населения субъектам Российской Федерации способствует повышению эффективности реализуемых мероприятий по содействию занятости населения. На федеральном уровне сосредоточены главным образом органы нормативно-правового регулирования, осуществляющие контроль и надзор за исполнением органами исполнительной власти субъектов РФ переданных полномочий в области содействия занятости населения.

6.7. Внутрифирменный рынок труда[73]

Отношения между работодателем и наемным работником после заключения трудового договора реализуются в сфере занятости. Однако в некоторых ситуациях механизм рынка труда продолжает функционировать, оказывая непосредственное влияние на все стороны социально-трудовых отношений.

Элементы внутрифирменного рынка труда

Внутрифирменный рынок труда, как и внешний, обусловлен влиянием следующих компонентов:

- взаимодействием его субъектов по поводу купли-продажи рабочей силы на основе согласования условий занятости;
- действием нормативных актов и документов, регламентирующих отношения его субъектов;
- формированием рыночной конъюнктуры на основе внутрифирменной конкуренции;
- характером и содержанием деятельности в области управления персоналом предприятия (инфраструктура внутреннего рынка труда).

Каждый из этих компонентов обладает определенной спецификой, понимание которой позволяет раскрыть особенности внутрифирменного рынка труда.

Работодатель и наемный работник. Заключая трудовой договор, наемный работник и работодатель вступают в новую фазу своих взаимоотношений, обусловленных согласованием их интересов в процессе использования рабочей силы.

Покупая на внешнем рынке труда рабочую силу, отвечающую определенным требованиям, работодатель, по сути, приобретает потенциальную способность выполнять определенные действия и операции. Приступая к работе, сотрудник демонстрирует свои реальные возможности, которые могут быть как выше, так и ниже предъявляемых требований.

В рамках трудовых отношений нередки ситуации, в которых происходит изменение условий занятости. Инициаторами таких изменений могут быть как работодатель, так и работник. Чаще всего предметом согласования интересов сторон становятся уровень оплаты труда, перемена должностной позиции, занимаемой работником, изменение режимов труда и отдыха, а также характер, условия и порядок увольнения работника.

Нормативные акты и внутренние документы предприятия регламентируют порядок регулирования уровня компенсации трудовых усилий работников (тарифные ставки и оклады, положения о премировании и др.), условия перемещений персонала по должностям и квалификационным категориям, нормы и способы эффективного взаимодействия работников (правила внутреннего распорядка, требования соблюдения мер физической и

[73] По материалам: Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред, А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 284 с., с.207-213.

информационной безопасности и т.д.). Кроме того, в документах предприятия определяются требования к исполнению работы, устанавливаются результаты и параметры эффективности труда (должностные инструкции, стандарты качества и количества труда, нормы производительности, правила техники безопасности).

Важную регулирующую роль в процессе использования рабочей силы играют *правовые нормы, установленные государством.* Осуществляя регулирование социально-трудовой сферы, государство задает правила игры на рынке труда (в том числе и внутрифирменном) и обеспечивает гарантии выполнения договорных обязательств между его субъектами. При этом обеспечение эффективного использования трудовых ресурсов находится в компетенции работодателя.

В состав основных документов, регламентирующих деятельность и наемного работника, и работодателя, входят:

Конституция РФ, провозглашающая исключительное право человека распоряжаться своей рабочей силой, запрещающая дискриминацию в социально-трудовой сфере и др.;

Закон о занятости населения, устанавливающий правовой регламент в области содействия занятости и обеспечения гарантий по безработице;

Трудовой кодекс РФ, определяющий порядок и условия найма, использования и высвобождения рабочей силы.

Конъюнктура внутрифирменного рынка труда складывается относительно спроса на определенные виды труда и предложения рабочей силы внутри предприятия. Ниже в табл. 6.6 приведены зависимости между характером потребности в рабочей силе предприятия и конъюнктурой внутрифирменного рынка труда.

Равновесие на рынке труда достигается на основе соответствия спроса и предложения рабочей силы, при этом его разбалансирование происходит, если спрос превышает предложение (недостаток предложения) или предложение превышает спрос (недостаток спроса). Применительно к предприятию это означает, что в определенных ситуациях конъюнктура внутрифирменного рынка труда становится либо трудоизбыточной, либо трудодефицитной. Причем избыток рабочей силы может быть связан не только с сокращением числа рабочих мест в организации, но и с изменением спроса на конкретный профессиональный труд определенной квалификации. Дефицит же рабочей силы чаще всего связывают с развитием производства, т.е. увеличением числа рабочих мест, однако это явление может быть обусловлено факторами самого предприятия (такими как оплата труда, качество рабочей среды и т.п.) и иметь постоянный характер, выраженный в высоких показателях текучести персонала.

Таблица 6.6. Зависимость между конъюнктурой внутрифирменного рынка труда и характером потребности в рабочей силе предприятия.

Ситуация на внутреннем рынке труда	*Потребность в рабочей силе*
Избыточное предложение со стороны рабочей силы предприятия Баланс спроса и предложения рабочей силы на других направлениях деятельности	Количественная потребность в персонале на одних направлениях снижается, а на других остается прежней
Избыточное предложение со стороны рабочей силы, занятой на сокращаемых направлениях Избыточный спрос на рабочую силу на развивающихся направлениях	Количественная потребность в работниках на одних направлениях деятельности снижается, а на других возрастает
Спрос на рабочую силу на развивающихся направлениях Баланс спроса и предложения рабочей силы на других направлениях деятельности	Количественная потребность на одних направлениях возрастает, а на других остается прежней
Спрос на рабочую силу на всех направлениях	Количественная потребность возрастает на всех участках
Спрос на квалифицированную рабочую силу на всех направлениях	Повышаются требования к качеству рабочей силы
Избыточное предложение рабочей силы Падение спроса на рабочую силу	Потребность в рабочей силе снижается на всех направлениях

Спрос на рабочую силу определяется потребностью предприятия в работниках определенного качества и в определенном количестве, которая возникает вследствие действия как внешних, так и внутриорганизационных факторов. К числу внутренних факторов относятся, в частности, характер деятельности предприятия, его структура, цели и задачи, системы оплаты труда, размер зарплаты по отдельным категориям работников, система оценки и обучения персонала, условия труда, система служебного продвижения. К примеру, существенное влияние на формирование внутренней конъюнктуры оказывает качество используемой рабочей силы и сама организационная структура предприятия – работники высокой квалификации в большей степени проявляют интерес к служебному продвижению, которое воспринимается ими как способ самореализации, вместе с тем, если структура предприятия или система управления персоналом препятствуют карьерному росту, такие работники склонны к поиску места работы в другой организации.

Таким образом, на изменение конъюнктуры внутрифирменного рынка труда влияют как изменение внутрифирменного спроса на труд, определяемого потребностью в персонале со стороны организации, так и изменение требований работников, формирующих внутреннее предложение рабочей силы, к условиям занятости на данном предприятии.

Инфраструктура внутрифирменного рынка труда представлена подразделениями, осуществляющими свою деятельность в рамках системы управления персоналом предприятия. Это могут быть кадровые службы,

отделы труда и заработной платы, отделы охраны труда и т.п. Основная роль в инфраструктуре принадлежит собственникам предприятия или их представителям – руководителям, осуществляющим функции общего управления на условиях их найма. Именно эти люди определяют содержание и направленность кадровой политики, проводимой в организации и призванной обеспечивать равновесие между спросом и предложением на внутрифирменном рынке труда на основе баланса интересов работодателей и наемных работников.

Механизм внутрифирменного рынка труда

Цель функционирования внутрифирменного рынка труда состоит в достижении баланса спроса и предложения рабочей силы предприятия, необходимого для обеспечения стабильной и эффективной деятельности организации.

Специфика внутрифирменного рынка труда состоит прежде всего в его относительной обособленности, закрытости по отношению к рынку труда внешнему. Внутрифирменный рынок труда более управляем, он практически не подвержен серьезным спонтанным колебаниям. Например, при сокращении штата сам процесс высвобождения рабочей силы, как правило, бывает достаточно длительным, поскольку работодатель должен следовать определенным правилам и, в частности, соблюдать сроки уведомления высвобождаемых работников. Следовательно, все то время, когда предприятие уже не испытывает потребности в рабочей силе, трудовые отношения между работодателем и наемным работником продолжаются. Вместе с тем изменение потребности в конкретной рабочей силе совсем не всегда влечет за собой замену имеющихся работников. Реализация эффективных форм и методов управления персоналом в организации позволяет гибко реагировать на требования развивающегося производства к профессиональным и деловым свойствам работников. Поэтому регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы на внутрифирменном рынке труда осуществляется более целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции, характерной для внешнего рынка труда.

В рамках внутрифирменного рынка труда управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны рабочей силы самой организации. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации, как заполнение рабочих мест путем перемещения собственных работников, поощрение освоения работниками других профессий, учет личных интересов работников, поощрение разумной внутриорганизационной мобильности.

Отношения, характерные для рынка труда, начинают проявляться в тот момент, когда на предприятии изменяется потребность в рабочей силе. Эта потребность формируется в тех случаях, когда в организации:

- создаются новые рабочие места, например, при развитии новых направлений деятельности;
- образуются вакансии в связи с уходом работников на другие предприятия, на пенсию, воинскую службу и др.;

- сокращается штат работников по причине реорганизации;
- изменяются требования к качеству рабочей силы в связи с изменением технологий, методов работы, корпоративных норм и др.

При этом требования к рабочей силе формируются в контексте не только ее профессиональных и социально-демографических характеристик – большое значение приобретают индивидуальные поведенческие особенности работников.

В основе функционирования внешнего рынка труда лежит согласование интересов работодателей и наемных работников в отношении условий найма рабочей силы. Этот же механизм действует и на внутрифирменном рынке труда, только предметом согласования становятся условия занятости на конкретном предприятии.

Функционирование внутрифирменного рынка труда обусловлено необходимостью согласования интересов работодателей и наемных работников, реализуемых в процессе трудовой деятельности на данном предприятии. К числу таких интересов относятся:

- *экономические*, выраженные в требованиях к размеру заработной платы, структуре и объему денежных компенсаций, а также содержанию стимулирующих компонентов оплаты труда;
- *организационные,* связанные с должностным статусом, содержанием рабочих процессов (выполняемые функции, интенсивность, напряженность, физические и умственные затраты), требованиям к результатам труда, режимы труда и отдыха и т.д.;
- *квалификационные*, связанные с улучшением или изменением профессиональных свойств наемного работника; эти интересы могут быть актуальными как для сотрудника, стремящегося к развитию своего потенциала, так и для работодателя, если рост профессионализма персонала рассматривается им как условие конкурентоспособности предприятия;
- *социальные* – интересы по поводу участия наемных работников в управлении предприятием, повышения уровня его включенности в деятельность организации, снижения случаев девиантного поведения (нарушение трудовой дисциплины, саботаж, воровство и т.д.).

Если согласования интересов не произошло, либо работодатель, либо наемный работник принимают решения, оказывающие часто негативное влияние на деятельность предприятия. Так, если субъектам внутрифирменного рынка труда не удалось договориться о повышении заработной платы либо в организации отсутствуют возможности для должностного роста, работник может уволиться или снизить трудовую активность. Оба варианта, по крайней мере, увеличивают издержки работодателя по обеспечению предприятия требуемой рабочей силой.

Ни работодатели, ни наемные работники не являются субъектами внутрифирменного рынка труда до тех пор, пока не ставится вопрос о прекращении или изменении условий занятости. Таким образом, действие

механизма внутрифирменного рынка труда направляется на обеспечение баланса спроса и предложения рабочей силы на предприятии. С позиции собственника организации равновесие на внутрифирменном рынке труда означает реализацию его экономических интересов: оптимизацию затрат на персонал, повышение его конкурентоспособности, рост результатов использования рабочей силы и др.

Баланс предпринимательских целей собственников бизнеса, наемных работников и интересов социально-экономического развития общества устанавливается в результате действия механизма правового и экономического регулирования отношений занятости на предприятии.

Вопросы
Задания

1. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?
2. Каковы основные направления стратегии управления персоналом и задачи кадровой службы?
3. В чем заключаются три ключевые концепции стратегии организации?
4. Каковы основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом?
5. Как корпоративные стратегии (инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат, стратегия улучшения качества) влияют на стратегию управления персоналом?
6. Каково влияние на стратегию управления персоналом стадии жизненного цикла организации?
7. В чем состоит влияние внешней среды на стратегию управления персоналом?
8. В чем состоит сущность и задачи маркетинга персонала?
9. Каковы основные виды маркетинга персонала?
10. Каковы основные факторы персонал-имиджа организации?
11. Каковы основные компоненты современного рынка труда?
12. Какова цель и основные функции рынка труда?
13. Что собой представляет инфраструктура рынка труда и каковы ее основные элементы?
14. Что понимается под спросом на рабочую силу и каковы его основные факторы?
15. Что представляет предложение на рынке труда и как оно формируется?
16. Каковы основные составляющие формирования совокупного спроса на рабочую силу?
17. Что собой представляют внутренний и внешний рынки труда?
18. Что понимается под расширенным внутренним рынком труда?
19. Какова взаимосвязь между конъюнктурой внутрифирменного рынка труда и характером потребности в рабочей силе предприятия?

Задания

1. Опишите три основные концепции кадровой политики, влияющей на разработку стратегии управления персоналом.
2. Опишите последовательность этапов формирования стратегии.
3. Поясните содержание внутреннего и внешнего маркетинга персонала.
4. Опишите основные модели маркетинга персонала.
5. Опишите основные направления анализа персонал-имиджа организации.
6. Опишите содержание информационного этапа маркетинга персонала.
7. Раскройте содержание коммуникационного этапа маркетинга персонала.
8. Опишите элементы внутрифирменного рынка труда.
9. Опишите механизм функционирования внутрифирменного рынка труда.

Глава 7. Кадровое планирование

7.1. Понятие и содержание кадрового планирования[74]

Кадровое планирование представляет собой целенаправленную, научно обоснованную деятельность организации, с целью обеспечения рабочих мест работниками в нужный момент времени, в необходимом количестве, требующейся квалификации.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

На рис. 7.1 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом.

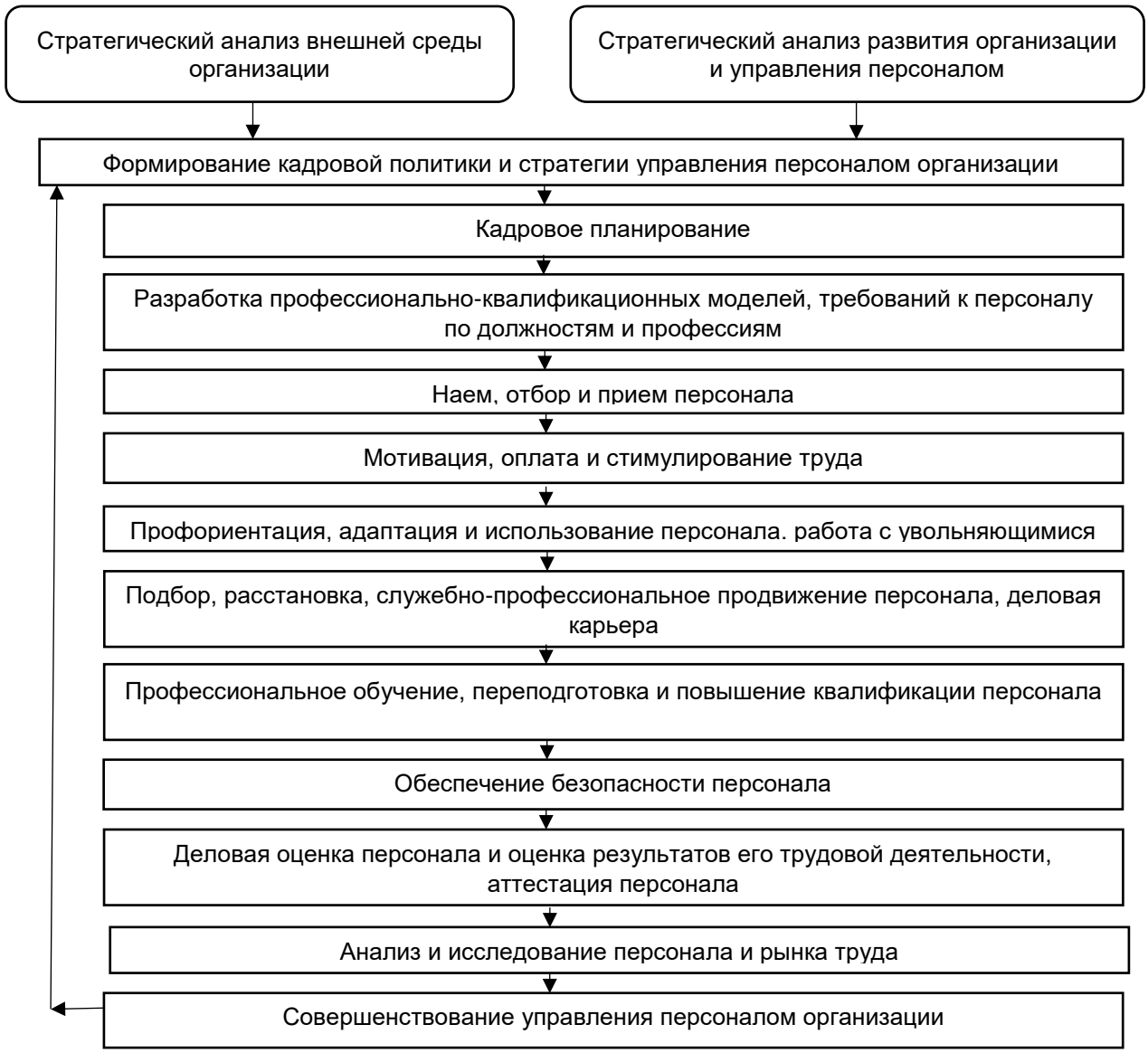


Рисунок 7.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации

[74] По материалам: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 440 с., с.101-108.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Рисунок 7.2. Цели и задачи кадрового планирования организации

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цели и задачи кадрового планирования укрупненно можно представить в виде схемы на рис. 7.2.

В литературе и на практике понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» часто недостаточно четко разграничивают. Кадровая политика как принятие фундаментальных кадровых решений становится планированием целей. В этом смысле кадровая политика, или планирование целей, часто приравниваются к долгосрочному стратегическому планированию кадров. Поэтому кадровые решения принципиального, перспективного значения должны всегда основываться на долгосрочном планировании. Кадровое планирование начинается, таким образом, не после утверждения кадровой политики, а одновременно с ней.

Создание систематического и по возможности охватывающего все кадровые функции кадрового планирования имеет большое значение для работодателей и работополучателей, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников организации. В принципе, при систематическом планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, ибо благодаря высокой интенсивности планирования значительно увеличивается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации. При этом возможность ошибок в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть весьма весомым. С этой точки зрения на кадровое планирование возлагается основополагающая задача создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации.

Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного подразделения на долго-, средне- и краткосрочное, важным является подразделение кадрового планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом. Указанные виды кадрового планирования образуют иерархическую многомерную структуру, схема которой представлена на рис. 7.3.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различными потенциалами власти. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия. На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.

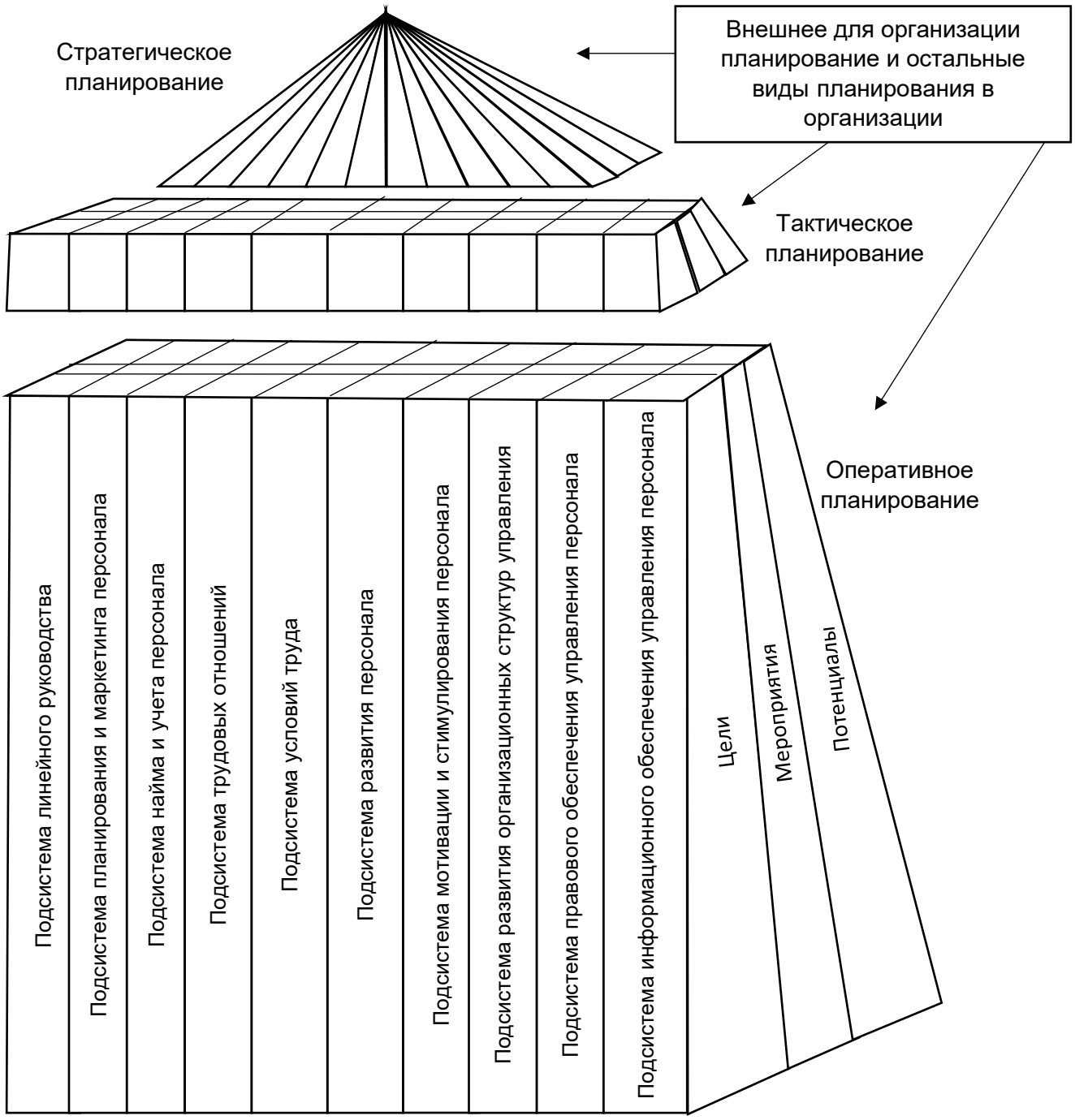


Рисунок 7.3. Схема кадрового планирования

Планирование *мероприятий* охватывает инструментарий разработки программ, который должен быть применен для реализации кадровых функций. Инструментарий и про граммы используются ответственными за принятие решений по реализации кадровых целей и функций. для планирования комплексных кадровых мероприятий по функциональным подсистемам при помощи инструментария проводится предварительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом.

Планирование *потенциала* означает ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения

преимуществ в соревновании с конкурентами. для определения потенциалов проводится анализ, который определяет степень использования кадровых потенциалов в будущем. Планирование потенциала имеет целью сохранение и развитие (в особенности стратегических) потенциалов. Планирование потенциала охватывает стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, структурирование труда сотрудников в управлении, структурирование труда в целях мотивационного повышения групповой и индивидуальной ответственности и целенаправленный отбор кадров как концептуальный фундамент создания кадрового потенциала, достаточного для обеспечения деятельности организации. Планирование потенциала охватывает знания, способности и поведенческие установки, необходимые для выполнения будущих задач, и в настоящее время приобретает все большее значение.

Рассмотрим характеристику уровней кадрового планирования.

При *стратегическом планировании* речь идет о проблемно ориентированном, долгосрочном планировании (на период от 3 до 10 лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большей мере зависит от экономического, технологического, социального развития. Своевременное распознание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о политике организации и долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование – составная часть стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения становятся, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, поэтому они являются носителями политической системы организации. Стратегическое планирование служит основой для тактического планирования.

Под *тактическим планированием* можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например, руководителем отдела кадров. В тактическом плане, по сравнению со стратегическим кадровым планированием, значительно более детально и дифференцированно фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных

оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах (их вид, количество и время предоставления).

Оперативные планы отличаются сильной дифференциацией и детальной проработкой подробностей во многих частных планах, которые ввиду их операционализированности лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

Остановимся на характеристике требований к кадровому планированию.

1. Проблемно ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью или эластичностью планирования. Это важный критерий качества планирования. Часто наиболее рационально с самого начала работать по альтернативным планам.

2. Общей проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенность исходной ситуации. Планирование связано с прогнозированием, которое более или менее надежно подсказывает, что в будущем при определенных условиях наступят конкретные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

3. Особая трудность в кадровом планировании порождается тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

4. С комплексностью многих видов планирования тесно связана еще одна проблема – необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму все равно – ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов – можно было бы осуществить только в полностью согласованном общем планировании, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

На практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновеликости планирования, который гласит, что краткосрочно все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (доминанта слабого звена), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В то же время при долгосрочном планировании необходимо

стремиться преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна полная интеграция плановых областей. Скорее преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

5. При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с персоналом, ставит вопрос об их охране и защите. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. В понятие «охрана данных» входит информация о том, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого. При организации защиты сведений на повестке дня стоит вопрос: как, каким образом должны эти данные охраняться.

Кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени использует общеэкономическую информацию.

7.2. Взаимосвязь кадровой стратегии и планирования потребности в персонале

Сущность кадрового планирования в зависимости от стратегии организации Н.А. Горелов раскрывает следующим образом[75].

Планирование потребности в работниках – это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.

С помощью планирования определяется, когда, где, сколько, какой квалификации и компетенции и с какими затратами потребуется работников в данной организации.

Планирование может быть стратегическим и тактическим.

Стратегическое планирование заключается в сопоставлении необходимого количественного и качественного состава работников для выполнения производственной про граммы с фактическим трудообеспечением организации, а также с учетом потребности в рабочей силе в будущем.

Тактическое планирование состоит в удовлетворении конкретных потребностей организации в работниках нужного количества и профессиональной квалификации на планируемый период – квартал, полугодие, год – для выполнения производственной программы.

Основные задачи планирования трудообеспечения состоят в следующем:

- привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей

[75] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 198-202

профессиональной компетенции;

- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
- повышать производительность труда за счет его научной организации, внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.

Кадровое обеспечение организации планируется с учетом взаимосвязи с бизнес-стратегией и носит творческий, многообразный характер.

В качестве примера можно привести следующие виды бизнес стратегий.

1. Предпринимательская стратегия основана на свободной инициативе деятельности хозяйствующего субъекта и направлена на «осуществление новых комбинаций» факторов производства, носит новаторский, творческий характер.

Для своей реализации эта стратегия требует активного привлечения креативных работников.

2. Стратегия экономического роста может носить интенсивный или экстенсивный характер: первый из них основывается на использовании интенсивных факторов; второй достигается путем увеличения объема используемых ресурсов.

В зависимости от выбранной стратегии формируется кадровое обеспечение организации.

3. Стратегия прибыльности основана на получении дохода от инвестирования средств. Инвестиции – это совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочного вложения капитала в производство экономического продукта. К инвестициям относятся денежные средства, целевые банковские вклады, пакеты акций и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, кредиты, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли.

Для кадрового состава характерен высокий квалификационный уровень подготовки.

4. Ликвидационная стратегия осуществляется по соглашению между кредиторами и собственниками организации ввиду ее несостоятельности. Ликвидация бывает добровольная и принудительная. В первом случае ликвидация юридического лица носит упорядоченный характер, при котором распродажа активов проводится в течение разумного количества времени, с тем чтобы получить максимально возможную в этих случаях цену каждого вида распродаваемого актива.

В случае принудительной ликвидации юридического лица при долговой несостоятельности на основе судебного решения, которое выносится по требованию кредиторов, назначается ликвидатор. Ликвидатор – официальное лицо, руководящее процессом ликвидации организации. Он и принимает на себя контроль за осуществлением всех необходимых действий по закрытию

организации в соответствии с законом. Происходит увольнение работников.

Исходя из анализа приведенных бизнес-стратегий, можно выделить соответствующие типы кадровых стратегий.

Инновационно-креативная стратегия формирования кадровою потенциала. Под креативностью понимается способность работника к генерации существенных новаций в любом виде, которые должны быть легко распространяемы и широко используемы. Следовательно, в основу формирования такого типа человеческих ресурсов должна быть положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий и т.п. При этом на первый план выходит не обладание знаниями вообще, а способность к их созданию, иначе говоря, необходимы не просто знающие специалисты, а владеющие определенными ключевыми компетенциями. Тем самым одной из важнейших задач любой организации в плане интенсивного внутреннего развития, достижения конкурентных преимуществ является формирование собственных инновационно-креативных ресурсов.

Такая кадровая стратегия в значительной степени отвечает требованиям предпринимательской стратегии деятельности организации.

Стратегия непрерывного организационного обучения персонала. Чтобы постоянно изменяться, расти в конкурентной экономической среде, необходимо непрерывное повышение квалификации работников, поскольку обучение вплетено в ткань жизни современной организации.

С учетом изменения среды бизнеса выжить и преуспеть смогут только наилучшим образом приспособленные к этим условиям организации. Самыми ценными для работодателей будут люди, которые смогут сочетать креативность, гибкость, коммуникабельность и умение быстро разрешать проблемы. В менеджерах высоко ценится способность выстраивать отношения с людьми и организациями. Поэтому от них требуется умение ставить цели и постепенно идти к их достижению, решать нестандартные задачи, развивать креативное мышление в бизнесе. Психологический портрет менеджера будущего включает в себя такие качества, как образованность, интеллектуальная развитость, креативность, навыки аналитического мышления.

Процессно-ориентированная (реинжиниринговая) кадровая стратегия. Реинжиниринг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

Объектом реинжиниринга являются процессы. При этом под процесс ом понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Очевидно, что в конкретный процесс может быть вовлечено множество функций. Например, процесс трудообеспечения представляет собой последовательное выполнение таких функций, как определение потребности в трудовых ресурсах, формирование требований к потенциальным работникам, поиск кандидатов, отбор, введение в должность и т.д.

Поэтому возникает задача их объединения в единый процесс. Это предполагает отказ во внутреннем управлении от главенства пооперационной специализации, перенесение акцента на межфункциональные связи, обеспечивающие получение конкретного конечного результата.

По мнению В.В. Кафидова содержание кадрового планирования заключается в[76]:

- удовлетворении потребности в персонале;
- высвобождении лишнего персонала;
- использовании персонала;
- улучшении расходования средств на персонал и др.

Обоснование потребности в персонале может основываться на различных подходах. При целевом подходе разрабатывается дерево целей; в соответствии с задачами формируются функции и работы; определяются вес и трудоемкость каждой функции; требуемые трудозатраты сопоставляются с нормативными или полученными с помощью экспертов оценками трудового и производственного потенциала; используются нормы управляемости; принимается коэффициент замен.

Функциональный подход отличается тем, что набор функций принимается по аналогии или в соответствии с типовыми нормами, структурами, штатами. Используются методы экстраполяции, экспертных оценок и компьютерные имитационные модели.

Потребность в персонале формируется под воздействием двух групп факторов:

1. внутриорганизационных, определяемых стратегическими и тактическими целями, показателями динамики рабочей силы;
2. внешних, определяемых экономической конъюнктурой (структурными изменениями в экономике, уровнем инфляции, уровнем безработицы, состоянием рынка сбыта и т. п.).

Общая потребность в персонале определяется с помощью соотношения планируемых объемов производства и выработки одного работающего. Расчеты следует производить по категориям персонала. На основе общей потребности в персонале устанавливается дополнительная потребность – разность между общей планируемой потребностью и фактическим наличием персонала.

Количественная оценка включает:

- численность персонала;
- количество рабочего времени, возможного к отработке при

[76] Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с., с. 52-53.

нормированном уровне интенсивности труда.

Качественная оценка включает:

- физический и психологический потенциал работников;
- объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества;
- качества членов организации как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сопричастность, интерес и т. п.).

Для оценки здоровья используются косвенные относительные показатели частоты и тяжести заболеваний. Уровень квалификации определяется средним разрядом; уровень образования – средним числом лет обучения; профессиональная подготовка – долей лиц, имеющих соответствующую подготовку.

Потребность в специалистах и служащих определяется по числу вакантных должностей и с учетом ожидаемого их выбытия. Более эффективен подход, связанный с повышением профессионально-квалификационного уровня и эффективности использования специалистов.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации, что напрямую зависит от ее кадровой политики. Подбором персонала могут заниматься совместно менеджеры организации и рекрутинговая компания. Среди основных ошибок в этой деятельности отмечаются такие:

- некачественное «снятие» заказа;
- отсутствие обсуждения заказа;
- максимизация требований к вакансии;
- чрезмерная формализация требований;
- стереотипные действия при организации потока соискателей;
- недостаточные или однонаправленные действия;
- отсутствие отслеживания эффективности действий по привлечению кандидатов;
- избыток ручной работы;
- отсутствие информации о предметной сфере;
- отсутствие плана оценки кандидата;
- промедления в обработке информации;
- отсутствие заботы о продвижении имиджа компании и вакансии, слабое или неправильное мотивирование кандидата;
- отсутствие профессиональной рефлексии и статистики работы по вакансии;
- неумение получить обратную связь;
- отсутствие сопровождения кандидата после трудоустройства.

В.Р. Веснин рассматривает работу по планированию персонала следующим образом[77].

С помощью кадрового планирования определяется:

[77] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 54

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала (для этого используются профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать кадры в соответствии с их потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию;
- как организовать справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Обычно планирование персонала осуществляется по следующим стадиям:

- подготовительная (профориентация, профотбор. профессиональная подготовка);
- распределительная (набор, отбор и расстановка кадров);
- адаптационная.

Кадровое планирование, как и другие виды планирования, базируется на следующих *принципах*:

1. Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (основной принцип). Если речь идет о социальных мероприятиях, этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

2. Непрерывность обусловлена необходимостью постоянной работы с кадрами, сопровождения их движения, развития и т. п. Поэтому кадровое планирование рассматривается не как единичный акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

3. Преемственность требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом того, что они послужат основой составления будущих, и одновременно базировались на результатах выполнения предшествующих.

4. Гибкость предполагает возможность изменять принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

5. Согласование планов посредством их координации и интеграции, вызываемое единством и взаимосвязанностью отдельных частей организации. *Координация* осуществляется по горизонтали, т. е. между подразделениями одного уровня, а *интеграция – по* вертикали (между выше- и нижестоящими). Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться разными подразделениями, в связи с чем в них появляются должности, дублирующие друг друга.

6. Соответствие требованиям трудового законодательства. Например, потребность в работниках нельзя точно определить без учета того, что отдельные их категории имеют право на сокращенное рабочее время, предоставление дополнительных и учебных отпусков и т. п.

7. Учет индивидуальной и коллективной психологии работников. Без

этого трудно планировать карьеру, повышение квалификации, внутренние перемещения людей и т. п.

8. Создание необходимых условий для выполнения плана.

9. Максимальное раскрытие способностей работников.

10. Учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме кадровых решений.

Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности планирования кадров свидетельствует степень достижения организационных целей.

Кадровое планирование осуществляется с помощью различных методов.

Наиболее простым из *методов планирования* является *бюджетный.*

Бюджет представляет собой одностороннюю таблицу, отражающую либо поступление, либо распределение каких-то ресурсов.

В планировании персонала используются прежде всего бюджеты рабочего времени, бюджеты источников и распределения людских ресурсов.

Другим распространенным методом планирования является *балансовый.*

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация в рамках планового периода, и потребности в них.

Если ресурсов по сравнению с потребностью недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников (привлечение со стороны или внутренняя экономия), позволяющих покрыть дефицит. Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита приводит к необходимости идти на снижение потребления на основе либо его рационализации, либо механического сокращения, с соответствующим уменьшением конечных результатов по сравнению с предполагавшимся уровнем.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную задачу – расширять их применение или избавляться от излишков. В отношении персонала последнее может быть целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Балансовый метод реализуется через составление системы *балансов* – материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые по временному горизонту могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по назначению – аналитическими и рабочими.

Баланс представляет собой двустороннюю *бюджетную таблицу,* в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение.

Таблица 7.1. Баланс трудовых ресурсов организации.

Источник ресурсов	Распределение ресурсов
1. Остаток на начало периода	1. Текущее потребление
2. Внешнее поступление	2. Выбытие
3. Внутренняя экономия	3. Резервы
4. Резервы	4. Остаток на конец периода
Итого	Итого

В основе таблицы лежит *балансовое уравнение:* сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления должна быть равна сумме расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода.

В то же время как таковое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования. Это и обеспечивает наибольшую эффективность деятельности организации.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных *источников,* что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется так, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать те или иные программы.

При планировании персонала в основном применяются *трудовые балансы,* отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда.

Так, *баланс потребности в кадрах* определяет на конкретный период общую потребность в них как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий; источники удовлетворения этой потребности; источники привлечения, формы и методы необходимой профессиональной подготовки.

На практике баланс разрабатывается следующим образом:

1. технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации;
2. плановая служба (организации труда) определяет в связи с этим потребность в кадрах, вплоть до каждого рабочего места;
3. служба персонала рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения, совершенствования организации и технологии; намечает основные и дополнительные источники удовлетворения этой потребности; совместно с экономической службой оценивает затраты на набор персонала, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Нормативный метод планирования состоит в том, что в основу расчета заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся *нормы затрат* различных ресурсов (в нашем случае – рабочего времени, фонда заработной платы и т. п.) на единицу продукции. Например, плановую численность персонала можно получить, сопоставляя намеченный объем производства и трудоемкость единицы продукции.

К *нормам труда,* используемым при планировании персонала, относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда.

Норма времени – это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных

организационно-технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает:

- нормы подготовительно-заключительного времени;
- нормы основного и вспомогательного времени;
- нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов;
- нормы времени на перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает *комплексную норму времени,* характеризующую его совокупные затраты на выполнение задания.

Норма выработки – это объем работы в натуральных единицах (штуках, мерах и проч.), который должен быть выполнен за единицу времени – смену, месяц и т. п. одним или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания – это объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени при данных организационно-технических условиях.

Норма численности – это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ. С помощью таких норм определяется число исполнителей, требуемых для обслуживания оборудования, рабочих мест. Разновидностью нормы численности является *норма управляемости* (оптимальное число подчиненных у одного руководителя).

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому.

Третью группу методов планирования составляют *математико-статистические,* сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе разного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические,* например, корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее, можно с определённой степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. С их помощью, например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Методы *линейного программирования* позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления; например, обеспечить распределение работников, которое позволяет, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой – сделать это при минимальных затратах. Однако возможности применения такого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Четвертая группа методов, применяемых в планировании персонала, – графические. С их помощью, например, составляются такие документы

планового характера, как карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, функциограмма и др.

Процесс планирования находит свое логичное завершение в плане. Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае – персонала);
- промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- программы действий на случай чрезвычайных обстоятельств.

Планы по персоналу:

- дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ;
- обеспечивают их реализацию кадрами нужной численности и квалификации по приемлемым затратам;
- позволяют эффективно организовать наем и продвижение, профессиональное обучение и развитие работников;
- способствуют сокращению общих издержек и т. п.

По срокам выполнения планы принято делить на:

- *долгосрочные* (свыше 5 лет), представляющие собой набор целей;
- *среднесрочные (от* года до 5 лет), существующие в виде разного рода программ;
- *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Можно рассмотреть содержание ряда планов по персоналу и порядок их составления на примере среднесрочного (на 2-5 лет) плана потребности в кадрах.

В его основе заложены инвестиционные, производственные, сбытовые планы, программы НИР и т. п. Задача кадрового планирования состоит здесь в том, чтобы обеспечить реализацию таких планов необходимыми исполнителями.

Первым этапом планирования человеческих ресурсов будет анализ информации о них за предыдущие 5 лет, которая касается:

- объективных характеристик персонала (возраст, пол и т. п.);
- его структуры (распределение по уровню квалификации, стажу работы в организации);
- перечня задач, выполняемых в процессе работы (что, когда, почему, где и как делается; кто несет ответственность за людей, материальные и финансовые ресурсы; с кем осуществляется взаимодействие);
- требований, предъявляемых к исполнителям (опыт, навыки, специальная
- подготовка, способности, физические данные);

- потерь времени (по причинам);
- задач, выполняемых в процессе работы;
- характера занятости (полная или частичная, временная или постоянная);
- продолжительности рабочего времени и отдыха;
- степени мобильности;
- плана замещения должностей;
- режима работы (односменный или многосменный);
- величины основной и дополнительной заработной платы, премий;
- социальных выплат;
- рабочих мест (виды, количество, технические характеристики);
- физических, экономических, социальных условий труда и проч.

К информации о персонале предъявляются следующие требования:

- простота (необходимый минимум данных);
- наглядность (использование таблиц, графиков);
- однозначность (нет неясностей);
- внутренняя, внешняя и временная сопоставимость;
- аккуратность, оперативность предоставления.

Второй этап цикла планирования персонала – *прогнозирование* различных вариантов развития кадрового потенциала в будущем (высвобождения, дополнительной потребности, структуры, а также предложения на рынке труда). Оно основывается на результатах анализа и оценки сложившейся кадровой ситуации, проведенных на первом этапе.

Прогнозы персонала разрабатываются прежде всего в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже – качественных показателей, а также оценок вероятности их достижения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

На практике применяют несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них – экстраполяция, или проекция в будущее. Ее суть состоит в автоматическом перенесении на него существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например, темпов и направленности изменения его численности и структуры. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом периоде меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие. Если условия деятельности организации ожидаются нестабильными, но причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат математические модели.

Обе эти разновидности прогнозирования составляют суть *генетического подхода* к нему, с помощью которого, исходя из знания прошлого, современной ситуации, направления и темпов ее изменения, можно нарисовать приблизительную картину будущего.

Однако будущее бывает настолько неопределенным, что использование генетического подхода может не дать надежных результатов. В этом случае

применяется метод *экспертных оценок.* Он основывается на сопоставлении мнений специалистов о перспективах развития персонала и его основных характеристиках. Это позволяет нарисовать ориентировочную картину ситуации.

Метод экспертных оценок составляет основу *нормативного подхода к прогнозированию.* В отличие от генетического подхода, в рамках которого будущее шаг за шагом выводится из прошлого, нормативный подход позволяет сразу нарисовать его готовую картину, отталкиваясь от которой, можно найти путь, по которому необходимо к нему двигаться.

Прогнозы дополняются определенными *допущениями,* что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе, а допущения заполняют пробел, оставленный прогнозами. Когда материала для выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента кадрового планирования.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название *сценария.* Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (оптимистичного – в надежде на благоприятные условия; реалистичного, исходящего из нормальных, средних условий; пессимистичного, предполагающего, что дела у организации могут пойти совсем плохо). Наличие трех вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в стратегии, основывающиеся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

Планирование потребности в персонале включает определение:

1. Места и времени возникновения дефицита кадров (для его выявления по подразделениям служба персонала может направлять туда специальные вопросники).

2. Величины потребности (валовой и чистой) в трудовых ресурсах:

- нормативной (при создании предприятия или осуществлении организационных изменений);
- текущей (для компенсации отклонений от нормы);
- перспективной.

При этом потребность рассматривается в трех аспектах:

- количественном (где, сколько);
- качественном (в ком – специальности, квалификационные группы);
- временном (когда).

3. Возможных вариантов удовлетворения этой потребности (например, высвобождение, перераспределение. повышение квалификации).

4. Наилучшей альтернативы.

5. Перечня дополнительных мероприятий.

Потребность в персонале делится на общую (суммарную) и дополнительную.

Общая потребность равна количеству работников, необходимых для решения задач, заложенных в планах и программах фирмы, и прогнозируется па основе их анализа.

Суммарная потребность определяется по следующей схеме:

1. Штатные должности, всего:
   - занятые должности;
   - вновь привлекаемые кадры (после обучения, после армии и т. п.).
2. Необходимость замены работников в связи:
   - с уходом на пенсию;
   - призывом в армию;
   - среднестатистической текучестью;
   - среднестатистической смертностью.

Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин.

3. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.
4. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.
5. Высвобождение кадров в связи сокращением должностей.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущей прогнозной численностью персонала на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и проч. Она учитывает развитие организации под воздействием НТР, увеличение масштабов ее деятельности, необходимость замены практиков, заполнения вакансий, естественное выбытие. Расчет происходит как на плановый период в целом, так и поквартально, поскольку перечисленные процессы осуществляются неравномерно.

Отдельно необходимо учитывать потребность в работниках нового профиля. Кроме того, определяется оперативная потребность в персонале, которая исходит из:

- производственной программы;
- норм выработки;
- планируемого роста производительности труда;
- структуры работ.

Выделяют следующие общие методы определения потребности в рабочем персонале:

1. $\frac{\text{Время,необходимое для создания планового объема продукции или услуг}}{\text{Годовой фонд времени сотрудников}}$
2. $\frac{\text{Объем производства}}{\text{Выработка на человека}}$

3 Норматив численности работников на 1 руб. продукции × Объем производства (в руб.).

Потребность в специалистах рассчитывается в разрезе:

- общей величины;
- уровня образования;
- определенных специальностей.

Это дает возможность:

- определить нормативную потребность в специалистах;

- оценить уровень обеспеченности ими;
- рассчитать дополнительную потребность в них;
- определить уровень использования специалистов;
- решить вопросы, связанные с подбором, расстановкой и переподготовкой кадров;
- рассчитать минимальный фонд оплаты труда;
- рассчитать необходимую численность специалистов для новых предприятий и подразделений.

При расчете *численности сдельщиков* учитываются:

- трудоемкость;
- фонд рабочего времени;
- уровень выполнения норм.

При расчете *численности повременщиков* учитываются:

- нормы обслуживания;
- нормы численности;
- сложность заданий;
- фонд рабочего времени.

Потребность в *служащих* на практике определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалистов, которые должны занимать эти должности согласно штатному расписанию.

В штатном расписании представлены общая структура и численность должностей служащих, необходимых для выполнения запланированных управленческих работ. Штатное расписание является специфической разновидностью плана по персоналу.

Оно подписывается заместителем руководителя организации (руководителем структурного подразделения) и утверждается первым лицом; содержит сведения о наименованиях должностей, численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой из них, о должностных окладах и надбавках к ним.

Таким образом, последнее задает количественные характеристики персонала, а номенклатура – качественную. На этой основе можно определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период.

На первом этапе составления штатного расписания обычно исходят из имеющихся занятых и вакантных должностей, а на следующем проанализируют их необходимость и оптимизируют состав и структуру кадров. Изменения в штатное расписание вносятся приказом руководителя организации.

Штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его точность зависит о правильности штатного расписания и номенклатуры должностей, наличия

основных нормативов нагрузки на специалиста, которые могут быть устаревшими.

При отсутствии детальной информации о персонале (отдельно по разным категориям работников) потребность в специалистах определяется на основе коэффициента насыщенности, показывающего определенное экспертами их нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т. п.

Потребность в специалистах = Средняя численность работающих × Нормативная потребность насыщения специалистами.

Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Дополнительная потребность в специалистах рассчитывается по следующим формулам:

1.

$$\frac{\text{Прогнозный период (лет)} \times \text{Естественная убыль специалистов в год (\%)} \times \times [\text{Количество должностей специалистов,которые подлежат замещению в течение периода} + + (\text{Прогнозный период} - 1)/2)}{2}$$

2. $\frac{Т \times У \times [Д + Н(Т-1)/2]}{1000}$

где Т – период времени расчета (в годах);

У – естественная убыль специалистов в год (%);

Д – количество должностей специалистов, подлежащих замещению в начале периода;

Н – ежегодный прирост числа должностей специалистов.

3. Общая потребность×Коэффициент выбытия персонала.

При расчете дополнительной потребности принимается во внимание коэффициент невыхода на работу

$$К = \frac{\text{Число отработанных дней}}{\text{Число дней, которые должны были быть отработаны}} 100\%$$

Исходя из дополнительной потребности в персонале, планируются мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению. При невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Помимо недостатка, может обнаружиться избыток кадров – *отрицательная чистая потребность.* Избыток персонала ведет к снижению заинтересованности в труде, ухудшению перспектив служебного роста, пере расходу фонда заработной платы. В связи с этим возникает задача сокращения персонала. Оно проводится с учетом изменения валовой потребности – оттока (выход на пенсию, переход на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

При определении потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программа технических преобразований, план замещения

штатных должностей, соответствие численности и структуры персонала реальным потребностям организации (оно может быть количественным, качественным, организационно-правовым).

При планировании персонала целесообразно определять его относительную экономию.

1. За счет снижения трудоемкости:

$$\frac{\sum(\text{разность трудоемкостей по каждому виду продукта до и после мероприятий}) \times \text{Годовой объем соответствующего вида продукции})}{\text{Фонд рабочего времени одного работника после внедрения мероприятий} \times \text{Коэффициент выполнения норм выработки в базисном году}}$$

2. За счет снижения потерь рабочего времени:

$$\frac{\text{Фонд рабочего времени до внедрения мероприятия} \times \text{Численность работников до внедрения мероприятия}}{\text{Фонд рабочего времени после внедрения мероприятия}}$$

3. За счет внедрения мероприятий по совершенствованию производства:

$$\frac{(\text{Потери рабочего времени (\%)до внедрения мероприятия} - \text{Потери рабочего времени после внедрения мероприятия}) \times \text{Численность работников до внедрения мероприятия}}{100 - \text{Потери рабочего времени после внедрения мероприятия (\%)}}$$

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ:

- привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей;
- введения в должность, адаптации, карьеры и развития; обучения и повышения квалификации персонала: действий на рынке труда;
- организации профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации;
- улучшения условий труда;
- развития систем вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- повышения заработной платы и иных выплат;
- финансирования соответствующих мероприятий и др.

7.3. Планирование численности работников организации[78]

Планирование представляет собой такую стадию процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование становится основой деятельности организаций всех форм собственности и размеров, поскольку без него невозможно обеспечить согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определять потребность в ресурсах, стимулировать работников.

Процесс планирования позволяет более четко формировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности,

[78] Использованы материалы М.Е. Смирновой в кн.: Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 396-419.

необходимую для последующего контроля результатов. Следует учитывать, что планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. Характерная особенность планирования заключается в предварительном определении процесса, предназначенного к реализации. Под планированием на предприятиях понимается такая система комплексных решений, на основе которой можно продумать и определить будущий процесс развития предприятия. В системе общего планирования предприятия планирование персонала занимает особое место, оно продолжает развитие проводимой кадровой стратегии организации. Планирование в сфере персонала не может проводиться автономно, оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны так же влияет на них.

Планирование численности персонала составляет важную часть всей системы планирования деятельности предприятия, и поэтому на него влияют изменения, происходящие в экономике.

К основным задачам кадрового планирования относятся:

- согласование планирования персонала с общей системой планирования в организации;
- обеспечение организации необходимым персоналом;
- формирование коллектива, способного решать поставленные задачи;
- взаимодействие всех подразделений предприятия по вопросам, связанным с персоналом;
- обеспечение необходимого уровня квалификации и профессионализма работников.

Кадровое планирование представляет собой составную часть общего планирования на уровне организации и, следовательно, имеет те же особенности, которые присущи внутри фирменному планированию. Это означает, что кадровое планирование должно:

- иметь системный характер и охватывать весь процесс управления персоналом с учетом перспектив развития организации;
- в нем должны участвовать все работники организации;
- быть непрерывным, т.е. на смену одним кадровым планам должны приходить другие;
- быть гибким, т.е. быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации;
- быть точным, т.е. планы управления персоналом должны быть в необходимой степени конкретизированы и детализированы.

Планирование численности персонала – это, с одной стороны, ряд решений по размещению и развитию персонала, использованию его потенциала для достижения целей организации и, с другой стороны, часть общей системы планирования в организации. Это деятельность, направленная на обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала организации. Внутриорганизационное планирование численности персонала состоит из следующих этапов:

1. прогнозирование стратегических потребностей организации в персонале;

2. изучение существующего регионального рынка труда;
3. оценка имеющихся в организации рабочих мест;
4. исследование профессионально-квалификационного уровня действующего персонала;
5. разработка мероприятий по развитию персонала.

Таким образом, планирование персонала – это система определенных решений по обеспечению организации необходимыми сотрудниками, подбор людей для решения поставленных целей, обеспечение работниками требуемого уровня квалификации, а также активного их участия в деятельности предприятия (рис. 7.4).

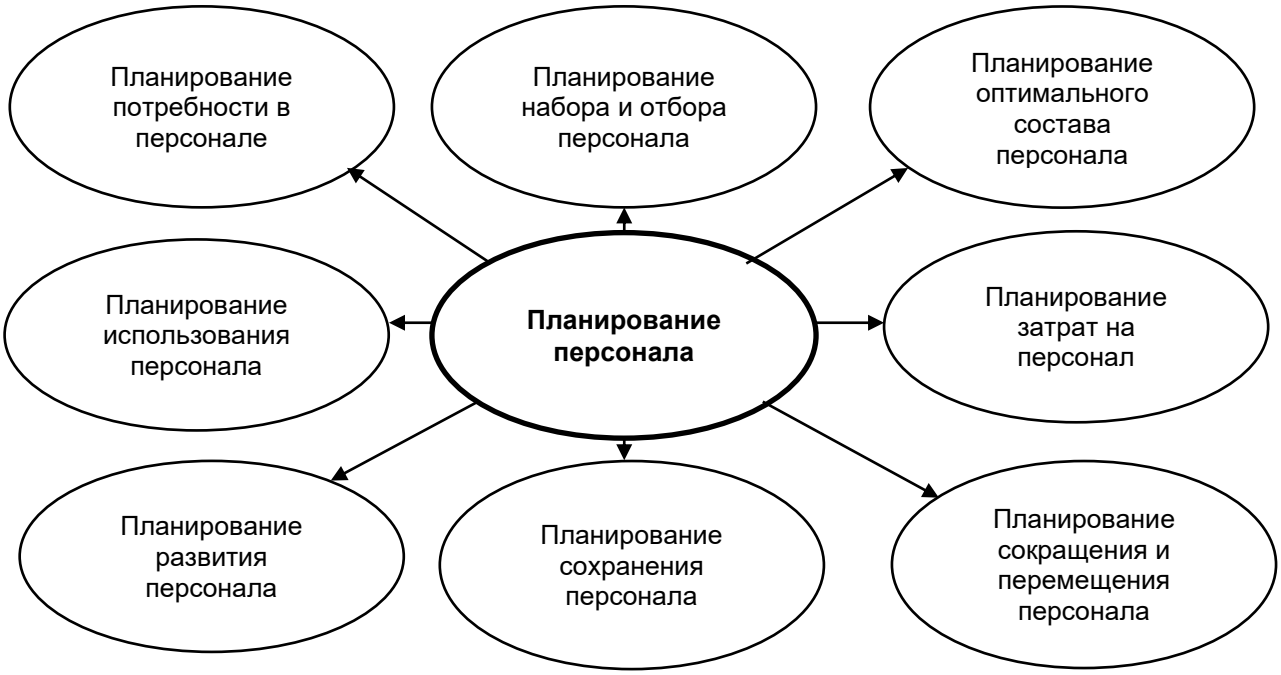


Рисунок 7.4. Составные части планирования персонала

Исходными данными для *планирования потребности в персонале* становятся предусмотренные планом производства объемы выполняемых работ, представленные рабочим временем или другими ресурсами. Их соотнесение с планируемыми нормами затрат труда на выполнение работ или изделий дает примерное представление о плановой потребности в персонале.

При планировании *использования персонала* рассматриваются возможности распределения потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами, т.е. учитываются квалификационные признаки, психические и физические нагрузки на человека, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Детальное планирование позволяет избежать завышения или занижения требований к рабочей силе, профессиональных заболеваний, наступления производственного травматизма, ранней инвалидности, привести условия труда в соответствие с возможностями работающих, создать достойные условия труда и окружающей их среды.

Планирование обучения персонала позволяет использовать

производственные ресурсы работающих без поиска новых кадров на внешнем рынке труда, создает условия для мобильности работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства. Особенность данного планирования заключается в заблаговременном планировании обучения на длительный период, поддержание соответствующего уровня знаний у трудового коллектива, инвестируя средства на обучение или повышение квалификации путем дополнительной подготовки.

Другой самостоятельной разновидностью планирования выступает *планирование сохранения кадрового состава*, к проблемам и задачам которого относят все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для обеспечения длительного использования персонала. Для работников в организации должны быть созданы гуманные условия производства и труда, обеспечивающие каждому работнику в течение длительного времени чувство удовлетворенности трудом и профессией, ощущение безопасности выполнения работы, участие в социально-трудовой жизни коллектива.

Планирование расходов на содержание персонала – важное направление кадрового планирования. Расходы по содержанию персонала лежат в основе разработки производственных показателей с целью управления и обеспечения контроля за кадровым планированием.

Планирование сокращения или высвобождения персонала еще одно значимое направление кадрового планирования. Сокращение или высвобождение кадров может быть обусловлено причинами организационного, экономического, технологического характера, несоответствием работников занимаемым должностям.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений, где основным критерием выступает степень добровольности ухода работника из организации и соблюдение трудового законодательства.

Управление персоналом при ожидаемом его сокращении нуждается в тщательном анализе и планировании, что позволит избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для увольняемых социальных трудностей.

Планирование численности персонала, как правило, осуществляется в трех основных направлениях:

1. потребность в персонале на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;
2. покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;
3. покрытие внепланового выбытия персонала.

Планирование численности персонала в организации основывается на понимании того, какое количество работников и какого качественного уровня необходимо для выполнения объемов производства (оказания услуг) как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе, а также расчет издержек на использование персонала.

Количественная потребность в персонале – это потребность в определенном числе работников разных специальностей.

Качественная потребность в персонале – это потребность в работниках определенных специальностей, необходимого уровня квалификации.

Основная задача планирования персонала – обеспечение долгосрочного выполнения целей предприятия. В то же время излишек численности работников нерационален. Численность должна быть оптимальна по количеству и по использованию. Исходными данными для планирования численности предприятия являются, как правило, результаты анализа использования персонала за предыдущий период.

Основу планирования численности составляют принципы формирования этого процесса, к которым, прежде всего, следует отнести:

- соответствие численности и квалификации работников объему и сложности запланированных работ;
- обусловленность структуры персонала предприятия факторам производства;
- максимальную эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Кадровое планирование представляет собой составную и в какой-то мере основополагающую часть планирования деятельности любого предприятия. Если рассматривать его изолированно, то оно будет малоэффективным, поскольку на решение по кадровым вопросам оказывают существенное влияние планы предприятия: финансовый и план производства продукции. В то же время и сами другие планы предприятия, если они не учитывают кадровые решения, ведут к нежелательным последствиям. Только взаимосогласованность всех составных частей внутрифирменного планирования может стать залогом единства действий, направленных на выполнение стоящих перед предприятием задач.

Планирование в сфере персонала часто рассматривается как производное, вытекающее из предшествующих этапов планирования на предприятии, и выполняется чаще всего на завершающем этапе при планировании всех показателей деятельности организации.

По мнению многих специалистов, кадровое планирование должно быть направлено на решение значимых производственных вопросов, таких как:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания на должном уровне;
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Методы расчета плановой численности

Как было сказано выше с определения потребности в персонале начинается кадровое планирование. Точное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников, их квалификации, времени работы, занятости согласно функциональным обязанностям и расстановке по производственной цепочке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития организации. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности и фактического состояния рабочей силы на определенную дату.

Планирование численности работников организаций связано с показателем использования рабочего времени в течение года, измеряемым в человеко-часах или человеко-днях. Среднее число часов и дней работы одного работника в год определяется на основе баланса рабочего времени.

Баланс рабочего времени представляет систему показателей, характеризующих ресурсы рабочего времени работающих, их распределение по видам затрат и использованию. Данный баланс составляется для выявления резервов роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени и определения численности рабочих. Рассчитывается баланс рабочего времени преимущественно на одного среднесписочного работника (рабочего). Баланс рабочего времени составляется по организации (предприятию), цеху, участку.

Баланс рабочего времени составляется в три этапа:

1. расчет среднего фактического числа рабочих дней;
2. установление средней продолжительности рабочего дня;
3. определение полезного (эффективного) фонда рабочего времени в часах.

На первом этапе определяются три фонда времени:

- *календарный* – число календарных дней в плановом периоде;
- *номинальный* – количество рабочих дней, которое максимально может быть использовано в течение планового периода;
- *полезный (эффективный)* фонд рабочего времени среднесписочного работника (рабочего) (в часах) определяется как произведение числа рабочих дней на плановую среднюю продолжительность рабочего дня.

Число рабочих дней в плановом периоде представляет собой разницу между номинальным фондом и количеством неявок (в днях). Плановыми неявками являются очередные, дополнительные и учебные отпуска, невыходы в связи с болезнью, родами, выполнением государственных и общественных обязанностей.

Продолжительность отпусков планируется в соответствии с законодательством. Больничные и прочие невыходы планируются по отчетным данным с учетом возможного снижения. Средняя продолжительность рабочего дня корректируется с учетом сокращенных предпраздничных дней и льготных часов работы некоторых категорий

работников.

В организациях используют два метода определения плановой численности персонала: укрупненное и детальное планирование.

Укрупненное планирование состоит в расчете численности работников на основе применения индекса численности $И_ч$.

$$Ч_{план} = Ч_{баз} \times И_ч$$

Индекс численности зависит от динамики таких показателей, как объем производства продукции и услуг ($И_{оп}$), производительность труда ($И_{пт}$), трудоемкость производственной программы ($И_{тр}$), фонд заработной платы ($И_{фзп}$), средняя заработная плата ($И_{срзп}$):

$$И_ч = \frac{И_{оп}}{И_{пт}}$$

$$И_ч = И_{оп} \times И_{тр}$$

$$И_ч = \frac{И_{фзп}}{И_{срзп}}$$

Пример

Численность работников хлебозавода в базовом периоде составляла 275 чел. Планируется увеличить план производства продукции на 15,6%, а также внедрить комплекс мероприятий, которые обеспечат рост производительности труда на 12%. Определить укрупненным способом, сколько потребуется работников в плановом периоде.

Индекс численности составит 1,156/1,12=1,032. Таким образом, для того чтобы обеспечить прирост производственных показателей по объему на 15,6% при повышении производительности труда на 12%, необходимо увеличить численность работников на 3,2%. Плановая численность в этом случае составит 275×1,032 = 284 (чел.), или на 9 человек больше, чем в базовом периоде.

Определить плановую численность персонала ($Ч_{план}$) можно также, используя показатель расчетной численности, который показывает, сколько работников понадобится для выполнения заданного объема производства (ОП) при неизменном уровне производительности труда (ПТ):

$$Ч_{план} = \frac{ОП_{план}}{ПТ_{баз}}$$

Пример

На предприятии запланирован объем производства в размере 12,5 млн. руб., а также комплекс мероприятий, который позволит высвободить 24 человека. Определить плановую численность работников, если уровень производительности труда в базовом периоде составлял 50 тыс. руб. Для этих данных расчетная численность работников составит 12 500/50 = 250 (чел.). Соответственно плановая численность равна 250- 24= 226 (чел.).

Методика детального планирования позволяет решить вопрос обеспечения предприятия кадрами в соответствии с потребностями хозяйственной деятельности, особенностями применяемых технологий, спросом на конечный продукт на рынке, а также дает возможность усовершенствовать расстановку работников по рабочим местам. В этом случае определяют численность *расстановочную, явочную* и *списочную.*

Численность расстановочная зависит от объема работ, который требуется выполнять в том или ином структурном подразделении, по той или

иной профессии, от количества объектов обслуживания, а также от норм времени, выработки, обслуживания, управляемости или численности.

Для рабочих-сдельщиков расстановочная численность определяется следующим образом:

$$Ч_{расстан} = \frac{ТЕ_{план}}{ФРВ_{план} \times К_{вн}}$$

где $ТЕ_{план}$ – плановая трудоемкость (нормо-час);

$ФРВ_{план}$ – плановый полезный фонд рабочего времени одного рабочего (час);

$К_{вн}$ – коэффициент выполнения норм труда.

Пример

Плановая технологическая трудоемкость производственной программы составляет 6516,5 тыс. нормо-час, плановый полезный фонд рабочего времени одного рабочего – 2075,1 час, планируемый коэффициент выполнения норм – 1,32. В этом случае расстановочная численность составит

6 516 500/2 075,1/1,32=2 379 (чел.)

Расстановочную численность рабочих можно также определить по сменному заданию и продолжительности смены:

$$Ч_{расстан} = \frac{ОР_{см} \times Н_{вр}}{Т_{см} \times К_{вн}}$$

где $Ч_{расстан}$ – численность расстановочная (чел.);

$ОР_{см}$ – производственное задание (объем работ) в смену в принятых единицах измерения;

$Т_{см}$ – продолжительность рабочего дня одного работника (час);

$Н_{вр}$ – норма времени (чел-час).

Пример

Сменное производственное задание бригаде составляет 65 шт., норма времени на одно изделие – 3 чел-час, плановый коэффициент выполнения норм – 1,2, продолжительность рабочей смены – 8 ч. Соответственно расстановочная численность рабочих составит (65×3)/(8×1,2) = 20 (чел.)

Определение расстановочной численности обслуживающих и вспомогательных рабочих имеет свои особенности. Если на выполняемые работы имеются нормы обслуживания, то расчет ведется следующим образом:

$$Ч_{расстан} = \frac{М}{Н_{обс}} К_{см}$$

где М – количество объектов обслуживания (шт.);

$Н_{обс}$ – норма обслуживания, (шт. в смену);

$К_{см}$ – коэффициент сменности.

Пример

В цехе имеется 2500 неавтоматических станков и 50 полуавтоматических станков. Норма обслуживания для слесарей-ремонтников – 500 шт. в смену, для наладчиков – 5 станков в смену. Расстановочная численность слесарей-ремонтников составит 2500/500=5 (чел.), наладчиков – 50/5=10 (чел.).

Для тех работ, по которым сложно установить и объем работ, и нормы обслуживания, применяют расчет численности по количеству рабочих мест,

т.е. составляется перечень рабочих мест и определяется потребность в рабочих по каждому из них.

Планирование численности руководителей, специалистов и служащих осуществляется обычно на основе нормативного метода.

В основе планирования численности специалистов и служащих лежит объем выполняемых ими функций, а также прогноз на дальнейшее развитие производства. В частности, у инженеров, техников и технологов величина затрат труда может возрастать в связи с увеличением ассортимента продукции, ростом объема выпуска продукции и повышением качества.

Для расчета численности специалистов применяется, как правило, метод прямого счета, основой которого является определение необходимых затрат труда на выполнение периодических функций, т.е. трудоемкость работ.

Определить численность специалистов ($Ч_{спец}$) И служащих можно по формуле

$$Ч_{расстан}^{спец} = \frac{ОР \times К_{доп.раб}}{В_{усл}}$$

где ОР – планируемый объем работ по профессиям и квалификационным группам (руб.);

$К_{доп.раб}$ – коэффициент, учитывающий дополнительные работы и работы, не предусмотренные должностными обязанностями;

$В_{усл}$ – условная выработка одного специалиста (руб.)

При определении расстановочной численности руководителей используется такой показатель, как норма управляемости $Н_{упр}$:

$$Ч_{расстан}^{рук} = \frac{Ч_{расстан}^{спец}}{Н_{упр}}$$

Помимо расчета расстановочной численности, при детальном планировании определяют численность явочную и списочную. Методика определения – единая для всех категорий персонала и для всех структурных подразделений.

Численность явочная указывает, сколько необходимо работников в расчете на явочный день с учетом сменности работ:

$$Ч_{яв} = Ч_{расстан} \times К_{см}$$

$$К_{см} = \frac{В_{все\ см}}{В_{макс}}$$

где $Ч_{яв}$ – численность явочная (чел.);

$В_{все\ см}$ – выходы во все смены (принятые ед.);

$В_{макс}$ – выходы в смену максимальной загруженности (принятые ед.)

Численность списочная – это необходимое число работников в расчете на плановый год. В данном случае применяют два основных метода – по списочному коэффициенту и по планируемому проценту невыходов на работу.

Методом расчета по списочному коэффициенту списочная численность работников определяется следующим образом:

$$Ч_{спис} = Ч_{яв} \times К_{спис} = Ч_{яв} \times \frac{ФРВ_{номинальный}}{ФРВ_{полезный}}$$

где $Ч_{спис}$ – численность списочная (чел.);

$К_{спис}$ – списочный коэффициент.

Списочная численность работников по проценту невыходов $П_{невых}$ (сумма процентов невыходов по уважительным причинам) определяется следующим образом:

$$Ч_{спис} = \frac{Ч_{яв} \times 100}{100 - П_{невых}}$$

Пример

Необходимо определить явочную и списочную численность рабочих, обслуживающих аппараты по производству карамельной массы, если на участке 3 таких аппарата, каждый из них в течение смены обслуживается 4 работницами. Участок работает в три смены, вторая смена загружена относительно первой на 70%, а третья, также относительно первой, – на 45%. Номинальный фонд рабочего времени – 260 дней в год, планируемое число выходов (полезный фонд рабочего времени) – 236 дней в год.

Для того чтобы определить явочную численность, необходимо рассчитать коэффициент сменности. Выходы в первую смену примем за единицу, так как эта смена максимальной загруженности, тогда выходы во вторую смену составляют 70% от единицы, или 0,70, в третью смену – 45% от единицы, или 0,45.

Коэффициент сменности равен $К_{см}$ = (1+0,7+0,45)/1 = 2,15.

Численность явочная равна $Ч_{яв}$=3×4×2,15=25,8 (чел.) (не округляем, чтобы минимизировать погрешность вычислений). Списочная численность рабочих, обслуживающих аппараты по производству карамельной массы составит: 25,8×260/236=29 (чел.).

К обязательному разделу планирования и анализа численности работников относится определение степени постоянства кадров, их сменяемости и текучести. Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, так как обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Для оценки движения кадров используются следующие показатели.

Коэффициент оборота по приему $К_{об.пр}$:

$$К_{об.пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч^{ср}_{спис}} \times 100\%$$

$Ч_{пр}$ – численность принятых работников за период;

$Ч^{ср}_{спис}$ – среднесписочная численность работников за период.

Коэффициент оборота по увольнению $К_{об.ув}$:

$$К_{об.ув} = \frac{Ч_{ув}}{Ч^{ср}_{спис}} \times 100\%$$

$Ч_{ув}$ – численность уволенных работников за период.

Коэффициент общего оборота кадров $К_{об.общ}$:

$$К_{об.общ} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{Ч_{спис}^{ср}} \times 100\%$$

Коэффициент текучести кадров $К_{тек}$:

$$К_{об.общ} = \frac{Ч_{ув}^{сж} + Ч_{ув}^{нтд}}{Ч_{спис}^{ср}} \times 100\%$$

$Ч_{ув}^{сж}$ – численность работников, уволившихся по собственному желанию за период;

$Ч_{ув}^{нтд}$ – численность работников, уволенных в связи с нарушением трудовой дисциплины за период.

Коэффициент сменяемости кадров $К_{смен}$:

$$К_{смен} = \frac{\min\{Ч_{пр}; Ч_{ув}\}}{Ч_{спис}^{ср}} \times 100\%$$

$\min\{Ч_{пр};\ Ч_{ув}\}$ – меньшая величина из количества принятых или уволенных работников за период.

Коэффициент стабильности кадрового состава $К_{стаб}$:

$$К_{стаб} = \frac{Ч_{пост} - Ч_{пр} - Ч_{ув}}{Ч_{спис}^{ср}} \times 100\%$$

или

$$К_{стаб} = 100\% - К_{смен}$$

$Ч_{пост}$ – численность (постоянного состава персонала) работников со стажем работы в организации от пяти лет.

Кроме того, иногда целесообразно рассчитывать коэффициент, характеризующий уровень текучести в отдельных подразделениях (группах работников) – *частный коэффициент текучести*.

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию дает нам *коэффициент интенсивности текучести.*

Отношение численности работников со стажем более одного года к численности работников, принятых в течение года, называется *коэффициентом устойчивости кадров*.

Текучесть кадров дорого обходится каждому предприятию. Потери, связанные с текучестью кадров, включают в себя:

- потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции и выработки работников перед их уходом с предприятия, ухудшением обслуживания оборудования;
- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте;
- растущие затраты на выплату выходных пособий, пособий по безработице;
- затраты на выбор, подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

Организации стремятся снизить текучесть кадров за счет лучшего

отбора работников, с помощью их профориентации, обучения, вознаграждения и т.п. Анализ текучести кадров позволит выяснить истинные причины ухода работников.

Трудовой коллектив – это совокупность людей, объединенных общими целями, интересами и работой. Трудовой коллектив представляет объединение сотрудников, организованное таким образом, чтобы у него была реальная возможность решать производственные, социальные, организационные и другие вопросы. Структуру трудового коллектива образуют состав и отношения малых групп. В качестве основных показателей, характеризующих уровень сплоченности трудового коллектива, рассматриваются уровень фактической и потенциальной текучести, количество случаев нарушения трудовой дисциплины, количество конфликтов.

Планирование численности персонала – это система определенных решений по обеспечению организации необходимыми кадрами, подбор сотрудников для решения поставленных целей, обеспечение работниками требуемого уровня квалификации, а также активного их участия в деятельности предприятия.

Грамотное планирование численности и состава персонала обеспечивает устойчивое и успешное развитие организации, в том числе и на длительную перспективу.

7.4. Документационное и нормативно-методическое обеспечение службы по управлению персоналом: квалификационные справочники, профессиональные стандарты

Как справедливо считает М.Е. Смирнова[79] управление персоналом требует создания многих видов управленческих документов. Умение документально оформить управленческое решение признано неотъемлемым признаком профессионализма.

Коллегиальная деятельность учредителей предприятия фиксируется в протоколах, распорядительная деятельность директора – в приказах и распоряжениях; работа ревизионных комиссий – в актах; производственно-хозяйственная деятельность – в договорах, контрактах, коммерческой переписке и т.д.

К основным документам, регламентирующим деятельность в сфере управления персоналом организации относятся:

1. устав (положение) организации;
2. штатное расписание;
3. коллективный договор;
4. правила внутреннего распорядка (положение о персонале);
5. положение об обработке персональных данных;
6. положение о премировании (дисциплинарный устав);

[79] Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В.М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с., с. 469-470.

7. график отпусков;
8. график сменности;
9. положение об оплате труда;
10. кадровые приказы – приказ о приеме на работу (форма Т -1),
11. приказы о переводе, отпуске, увольнении (формы Т -4, Т -5, Т -6);
12. трудовой договор, гражданско-правовой договор;
13. книга учета движения трудовых книжек;
14. трудовые книжки;
15. личные карточки формы Т-2.

Кроме этого могут быть журнал исходящей документации и журнал регистрации трудовых договоров.

Все эти документы имеют юридическую силу, они могут быть доказательством того или иного факта при решении спорных вопросов, при рассмотрении трудовых конфликтов. Они также нужны при проверках или аудите и ревизиях.

Совершенствование качества управления персоналом составляет основное средством достижения и поддержания конкурентоспособности человеческих ресурсов любого предприятия.

В соответствии со статьей 143 Трудового кодекса РФ тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или с учетом профессиональных стандартов[80].

Постановлением Правительства РФ от 31.10.2002 г. №787 было установлено, что Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (далее – ЕКС) состоит из квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Разработкой ЕКС занимается Министерство труда и социального развития Российской Федерации совместно с федеральными органами исполнительной власти, на которые возложены управление, регулирование и координация деятельности в соответствующей отрасли (подотрасли) экономики (пункт 2 Постановления Правительства РФ от 31.10.2002 №787).

Постановлением Минтруда РФ от 09.02.2004 №9 утвержден Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

В настоящее время в России осуществляется масштабное обновление национальной системы квалификаций работников и формирование системы профессиональных стандартов, затрагивающее практически все отрасли российской экономики и социальной сферы.

[80] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/

Для понимания отличия профессиональных стандартов от единых тарифно-квалификационных справочников необходимо пояснить следующее[81]. В области использования системы Квалификационных справочников за годы ее применения возникло множество проблем: организационных, правовых, методических, финансовых и прочих.

Основная проблема Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) в том, что эти реестры не устанавливают характеристики новых профессий, и в них не прописаны обновленные требования к давно существующим профессиям.

Вполне закономерно, что профессиональные стандарты и квалификационные справочники, базируются на одной основе и прописывают основные требования к уровню образования, навыкам и опыту работы на определенных должностях.

Минтруд России устанавливает тождественность наименований должностей, профессий и специальностей, которые содержатся в ЕТКС, ЕКС наименованиям, имеющимся в профстандартах. Но все же, у профстандартов имеется и много отличий в сравнении с квалификационными справочниками. *В профессиональных стандартах сделана подробная детализация полномочий и ответственности специалистов различных уровней*. В квалификационных справочниках такого разграничения нет.

Понятие профессионального стандарта дано в статье 195 Трудового кодекса РФ.

ТК РФ, Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

Квалификация работника – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

ТК РФ, Статья 195.2. Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов

Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов, а также установления тождественности наименований должностей, профессий и специальностей, содержащихся в едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, наименованиям должностей, профессий и специальностей, содержащимся в профессиональных стандартах, устанавливается Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

ТК РФ, Статья 195.3. Порядок применения профессиональных стандартов

Если настоящим Кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями.

[81] http://www.izsro.ru/articles/view/508

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена в соответствии с частью первой настоящей статьи, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда.

Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, вправе давать разъяснения по вопросам применения профессиональных стандартов.

Таким образом, профессиональный стандарт — это документ, который раскрывает содержание профессиональной деятельности (в форме трудовых функций) в рамках определенного вида экономической деятельности; содержит оцениваемые требования к совершаемым работником действиям, необходимым знаниям и умениям. Основной смысл профстандарта – установка требований к качеству труда.

Профессиональные стандарты служат для применения:

- работодателями – при определении нужных требований к работникам, формировании кадровой политики, организации обучения и аттестации сотрудников, выработке должностных инструкций, тарификации работ;
- образовательными организациями – при создании и разработке профессиональных учебных программ.

Одна из важных проблем на данный момент состоит в несоответствии профессиональных и образовательных стандартов. Профессиональные стандарты вместе с образовательными стандартами призваны стать *ядром национальной системы квалификаций и обеспечить взаимосвязь между профессиональной подготовкой и требованиями меняющейся экономики*.

Профессиональные стандарты могут внести существенный вклад в разработку *качественных образовательных программ и программ профессионального обучения* при условии, что они непосредственно связаны с потребностями рабочего места и развития отраслей экономики.

Профстандарты также могут быть использованы и *для проектирования индивидуальной карьеры*, поскольку из них (и отраслевых рамок квалификаций, которые тоже сейчас разрабатываются) будет понятно, какие функции какой сложности соответствуют определенной профессии, как человеку двигаться, чтобы достичь желаемого уровня квалификации, *при проведении аттестации* (определения соответствия конкретного работника его должности) помогут руководствоваться в том числе и требованиями профессиональных стандартов.

То есть профстандарты используются не только при найме на работу, но и для внутренней оценки соответствия специалистов. *При помощи профессиональных стандартов можно разграничить работников по уровням квалификации и разработать для каждого типовую программу обучения*.

Поскольку профессиональный стандарт является тем минимумом, которому должны соответствовать все работники и руководители отрасли, он может быть использован в качестве основы *для создания корпоративных*

стандартов (стандартов предприятия) и должностных инструкций. При этом возможно расширение или уточнение функций работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также прав и ответственности работников на предприятии (в компании).

Сложность в применении – один из главных недостатков профессиональных стандартов. Для их грамотного использования работнику кадровой службы понадобится дополнительное обучение.

Еще одной не менее важной проблемой является несоответствие российских специальностей международным требованиям. Во многих странах ведется работа по созданию национальных систем квалификаций и разработке профессиональных стандартов. Эти процессы служат одной цели – унификации требований к квалификации работников, занятых на одних и тех же должностях.

Значимость профессиональных стандартов определена Президентом страны на совещании по вопросу разработки профессиональных стандартов и принятием Комплексного плана мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014-2016 гг. 16 апреля 2014 г. Президент страны подписал Указ «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям». Совет является консультативным органом при Президенте и образован в целях рассмотрения вопросов, касающихся создания и развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации.

На сегодняшний день применение профстандартов пока носит рекомендательный характер для всех работодателей. Но с 1 июля 2016 г. они стали обязательными для госорганизаций, компаний с государственным участием, а также для бюджетных учреждений.

Министерство образования и науки РФ и Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), которые разработали проект макета профессионального стандарта (национальной рамки квалификаций) для России, создали Национальное агентство развития квалификации (НАРК) и совместно с работодателями разрабатывают отраслевые профессиональные стандарты.

Процедура разработки профстандарта описана в «Положении о профессиональном стандарте», утвержденном Президентом РСПП. Разработчик регистрируется и направляет проект профессионального стандарта в НАРК. Информация о разработке размещается на сайтах НАРК и РСПП. НАРК организует обучение и консультирование разработчиков профстандарта. Разработчик организует публичное обсуждение профстандарта с привлечением заинтересованных лиц. В НАРК организуется Комиссия по профессиональным стандартам, которая проводит экспертизу профессионального стандарта. Утвержденный профессиональный стандарт вносится в Общероссийский реестр профессиональных стандартов, размещается на сайте НАРК.

С другой стороны, профессиональный стандарт[82] становится ключевым механизмом саморегулирования рынка труда. Он представляет собой многофункциональный нормативный документ, устанавливающий в рамках конкретного вида (области) профессиональной деятельности требования:

- к содержанию и качеству труда;
- к условиям осуществления трудовой деятельности;
- к уровню квалификации работника;
- к практическому опыту, профессиональному образованию и обучению, необходимому для соответствия данной квалификации.

Профессиональный стандарт состоит из структурных единиц, каждая из которых относится к определенному квалификационному уровню и содержит описание:

- необходимых знаний и умений;
- уровня ответственности и самостоятельности;
- уровня сложности выполняемой трудовой функции.

Практическое применение профессионального стандарта заключается в том, что на их основе:

1. **Работодатель формулирует требования к работникам;**
2. **Работник оценивает соответствие имеющихся у него компетенций требованиям рынка труда и конкретного работодателя;**
3. **Система профобразования разрабатывает образовательные стандарты и программы, соответствующие требованиям рынка труда**.

Кроме того, что наличие разработанных профессиональных стандартов позволяет сформировать принципиально новый классификатор профессий для конкретного вида экономической деятельности/области профессиональной деятельности, в процессе разработки профстандартов у работников и работодателей происходит обновление и уточнение содержания трудовой деятельности.

Профессиональные стандарты позволяют контролировать профессионализм работников, поддерживать и улучшать стандарты качества в определенной области деятельности.

Поскольку профессиональный стандарт оказывается профессиональным минимумом, которому должны соответствовать все работники и руководители отрасли, он может быть использован в качестве основы для создания корпоративных стандартов/стандартов предприятия и должностных обязанностей. При этом возможно расширение или уточнение функций работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также прав и ответственности работников на предприятии/в компании.

[82] https://www.sut.ru/home/hide/professionalnye-standarty#ps1

Профессиональный стандарт становится основой для определения профессионального уровня и совершенствования профессиональных компетенций работников и их сертификации.

Требования профессионального стандарта используются при составлении образовательных стандартов, программ и учебно-методических материалов, а также при выборе форм и методов обучения в системе профессионального образования и внутрикорпоративного обучения персонала.

Основу *методики разработки профессионального стандарта* положен метод функционального анализа, пришедший на смену популярному ранее методу описания профессиональных стандартов с позиции должностных обязанностей, который признан устаревшим, поскольку не способен учесть динамику современного производства и развития экономики и социальной сферы.

Методика функционального анализа используется практически во всех экономически развитых странах, поскольку предполагает учет как текущих требований наиболее передовых предприятий, так и международные тенденции, и потребности на перспективу.

Данная методика предполагает проекцию структурированного описания профессиональной/трудовой деятельности на описание требований к работникам, выполняющим эту деятельность.

Все профессиональные стандарты имеют структуру. Профессиональный стандарт состоит из единиц, каждая из которых соотносится с определенной трудовой функцией и определенным уровнем квалификации и содержит требования к выполнению конкретной трудовой функции с точки зрения необходимых знаний, умений, уровней ответственности, самостоятельности и сложности.

Каждая *единица профессионального стандарта* должна четко описывать следующие параметры:

- название трудовой функции/единицы профессионального стандарта;
- действия, обеспечивающие выполнение этой функции;
- характеристики квалификационного уровня,
- требуемые знания и умения.

В свою очередь, требуемые знания и умения должны охватывать три группы компетенций:

1. *профессиональные* – относящиеся к собственно области профессиональной деятельности;
2. *надпрофессиональные* (или сквозные компетенции), относящиеся к охране труда и окружающей среды, профессиональному общению и совершенствованию трудовой среды и рабочего места;
3. *ключевые/базовые компетенции*, относящиеся ко всем видам деятельности, в которую включен работник, и предполагающие его способность получать новые знания и адаптировать старые к новым контекстам, а также адаптироваться к изменяющейся ситуации собственного профессионального и личностного роста и развития

(интеллектуальные, социальные и межличностные, предпринимательские).

Благодаря такой структуре профессиональный стандарт может быть достаточно прозрачно и непротиворечиво спроецирован в требования образовательных стандартов и программ профессионального образования (каждая единица профессионального стандарта может быть трансформирована в модуль обучения, при этом результатом обучения по каждой единице профессионального стандарта становится та функция, которая подлежит освоению).

Процедура разработки профессионального стандарта предполагает выявление функций, которые должны выполняться в конкретной области профессиональной деятельности, а не на описании того, кто их выполняет. Соответственно, отправная точка формирования стандарта – анализ трудовой деятельности, в ходе которого, по результатам опроса большого массива респондентов, представляющих работников соответствующей отрасли, выявляются трудовые функции и требования к качеству их выполнения.

Полученные в ходе опроса данные позволяют определить набор значимых функций, наиболее часто указываемый респондентами, а также требуемый уровень квалификации для их выполнения.

Основные этапы разработки профессионального стандарта состоят в следующем:

1. формирование Экспертной группы из представителей отрасли;
2. формирование базового перечня функций;
3. разработка проекта функциональной карты и первичного списка знаний, умений и ключевых компетенций, необходимых для последующего опроса/анкетирования;
4. разработка анкеты для опроса руководителей и ведущих специалистов-экспертов предприятий отрасли, включающей в себя проект функциональной карты, а также первичный список знаний, умений и ключевых компетенций;
5. организация и проведение опроса предприятий;
6. обобщение данных анкетирования для разработки проекта профессиональных стандартов;
7. подготовка проекта профессионального стандарта;
8. обсуждение проекта профессиональных стандартов в широком профессиональном сообществе;
9. доработка проекта профессиональных стандартов с учетом результатов обсуждения;
10. согласование, экспертиза и представление проекта профессиональных стандартов на утверждение в Минтруд РФ.

Таким образом профессиональные стандарты:

- Должны в течении 4-5 лет заменить квалификационные справочники
- Будут влиять на образовательные стандарты;
- Будут ближе к конкретной области профессиональной деятельности, где применяется труд работника с определенным образованием;

- Позволят сформировать новый классификатор профессий, разделенный по конкретным отраслям, областям профессиональной деятельности.

Вопросы

1. В чем состоит суть кадрового планирования и каково его место в системе управления персоналом организации?
2. Каковы цели и задачи кадрового планирования современной организации?
3. Какие предъявляются требования к кадровому планированию?
4. Каким образом бизнес-стратегии организации влияют на кадровое планирование?
5. Какие факторы влияют на планирование потребности в работниках и что включает качественная и количественная оценка персонала?
6. На каких принципах основывается кадровое планирование?
7. Как определяется суммарная потребность в работниках по предприятию?
8. Каковы основные этапы внутриорганизационного планирование численности персонала?
9. Каково назначение и структура баланса рабочего времени?
10. Как планируется численность различных групп работников предприятия?
11. Как определяется расстановочная, явочная и списочная численность работников?
12. Как определяются степени постоянства, сменяемости, текучести и устойчивости кадров?
13. В чем заключаются негативные последствия текучести кадров?
14. Каковы основные документы, которые регламентируют управление персоналом в организации?
15. Что представляет собой и для чего используются «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих» и «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих»?
16. В чем состоит сущность и особенности профстандартов?
17. Каковы направления применения профстандартов?
18. В чем заключается процедура разработки современных профстандартов?
19. Какова методика и основные этапы составления профстандарта?
20. Какие параметры описывает каждая единица профессионального стандарта?

Задания

1. Приведите характеристику уровней кадрового планирования.
2. Раскройте содержание основных методов планирования численности персонала.
3. Опишите методы планирования численности рабочих предприятия.

4. Опишите составные части планирования персонала.
5. Поясните суть укрупненного и детального методов планирования плановой численности персонала.
6. Опишите типовую структуру профстандарта.

Глава 8. Формирование кадрового состава организации

8.1. Трудовая миграция человеческих ресурсов

Перед изучением миграционных процессов следует рассмотреть характеристики и структуру человеческих ресурсов. И.В. Феклистов приводит ряд ключевых категорий структуры человеческих ресурсов[83].

В соответствии с рекомендациями Международной организации труда (МОТ) и учетом национальных особенностей России принята следующая классификация населения по его отношению к трудовой деятельности: трудоспособное население; трудовые ресурсы; экономически активное население; занятое население; безработные; экономически неактивное население.

Трудоспособное население – часть человеческих ресурсов, ограниченная определенными возрастными границами. Границы трудоспособного возраста носят подвижный характер (главным образом в сторону повышения) и определяются социально-экономическими и климатическими условиями жизнедеятельности населения, качеством, уровнем и средней продолжительностью жизни и др. В соответствии с этим устанавливаются нижняя и верхняя границы трудоспособного возраста. В России они составляют: 16-54 лет – для женщин (включительно); 16-59 лет – для мужчин (включительно).

Трудоспособность – физическая и духовная способность людей к осуществлению трудовой деятельности.

В соответствии с характером работы, которую в состоянии выполнить человек, выделяют:

1) общую трудоспособность (т.е. способность к выполнению какой-либо работы в обычных условиях);

2) профессиональную трудоспособность, т.е. способность к выполнению работы по определенной профессии, специальности;

3) специальную трудоспособность, т.е. способность выполнять работу в нестандартных условиях производства и климата.

По объему обычно выделяют *полную* и *неполную трудоспособность* (ограниченную, частичную и т.д.).

Трудовые ресурсы – часть трудоспособного населения (занятые и незанятые), которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли.

Исходной базой для определения *количественных характеристик трудовых ресурсов* являются показатели численности населения: фактическая, прогнозируемая и средняя. Последний показатель используется при оценке и анализе демографических процессов: исчислении общих и специальных коэффициентов рождаемости, смертности, а также коэффициентов абсолютных темпов роста и прироста населения, среднего коэффициента прироста населения и среднего темпа прироста населения.

---

[83] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 160-167.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессиональной подготовки, при оценке которых учитываются: профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, уровень квалификации и компетенции, структура по отдельным половозрастным группам и др.

Приобретение способностей к труду через систему общего и специального образования, профессиональной подготовки, восстановление и развитие способностей к труду наряду с естественным воспроизводством населения составляют первую фазу воспроизводства трудовых ресурсов – их формирование.

Экономически активное население – часть населения (занятого и незанятого трудовой деятельностью), обеспечивающая предложение труда для производства товаров, услуг и иных материальных и духовных ценностей.

Уровень экономической активности населения – доля численности экономически активного населения в общей численности населения соответствующей возрастной группы.

Занятое население – лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

а) выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу самостоятельно или у отдельных граждан независимо от сроков получения непосредственной оплаты или дохода за свою деятельность. Не включаются в состав занятых зарегистрированные безработные, выполняющие оплачиваемые общественные работы, полученные через службу занятости, и учащиеся и студенты, выполняющие оплачиваемые сельскохозяйственные работы по направлению учебных заведений;

б) временно отсутствовали на работе из-за болезни или травмы, ухода за больными; ежегодного отпуска или выходных дней; компенсационного отпуска или отгулов, возмещения сверхурочных работ или работ в праздничные (выходные) дни; работы по специальному графику; нахождения в резерве (такое имеет место при работе на транспорте); установленного законом отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком; обучения, переподготовки вне своего рабочего места, учебного отпуска; отпуска без сохранения или с сохранением содержания по инициативе администрации; забастовки; других подобных причин;

в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

а) не имели работы (доходного занятия);

б) занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службы занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятия (работодателю), использовали личные связи и т.д. или предпринимали шаги к организации собственного дела;

в) были готовы приступить к работе.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

Уровень безработицы – удельный вес численности безработных в численности экономически активного населения.

Продолжительность безработицы – промежуток времени, в течение которого лицо ищет работу (с момента начала поиска работы и до момента трудоустройства или до рассматриваемого периода), используя при этом любые способы.

Экономически неактивное население – население, которое не входит в состав трудовых резервов (занятых и безработных).

Величина экономически неактивного населения включает следующие категории:

а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневные учебные заведения (включая дневные аспирантуры и докторантуры);

б) лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по потере кормильца при достижении ими пенсионного возраста;

в) лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III групп);

г) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

д) отчаявшиеся найти работу, т.е. лица, которые прекратили поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

е) другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Экономически активное население делится на две группы:

- наемные работники, деятельность которых управляется или осуществляется согласно установленному набору правил. Основные фонды, некоторые или все инструменты, помещения, как правило, находятся в собственности других лиц;
- лица, работающие не по найму, которые объединяют следующие четыре категории: лиц, работающих на индивидуальной основе; работодателей; неоплачиваемых работников семейных предприятий; членов коллективных предприятий. Доход их (или семьи) непосредственно зависит от результатов деятельности по производству товаров или услуг. Они принимают управленческие решения, влияющие на деятельность предприятия, или делегируют эти полномочия, но за собой оставляют ответственность за благополучие предприятия.

Классификация по статусу в занятости осуществляется исходя из

следующих определений:

наемные работники – это лица, которые заключили письменный трудовой договор, контракт или устное соглашение с руководителем предприятия любой формы собственности или отдельным лицом об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме (т.е. при заключении договора) оплату наличными деньгами или натурой. Избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность лица, включая директоров и управляющих предприятий, служителей религиозных культов, считаются наемными работниками;

работающие на индивидуальной основе – это лица, самостоятельно осуществляющие деятельность, при носящую доход, не использующие труд наемных работников или привлекающие отдельных работников на короткий срок (сезонные и случайные работы);

работодатели – это лица, управляющие собственным частным (семейным) предприятием, фермой, а также лица, занятые профессиональной деятельностью или ремеслом на самостоятельной основе и постоянно использующие труд наемных работников.

Работодателем будет управляющий семейным предприятием, если его семья владеет предприятием без раздела на доли владения между членами семьи и использует труд наемных работников на постоянной основе для осуществления производственной деятельности. Свои управленческие функции работодатель может делегировать наемному управляющему, оставляя за собой ответственность за благополучие предприятия;

неоплаченные работники семейных предприятий – это лица, работающие без оплаты на частном семейном предприятии, которым владеет родственник;

члены производственных кооперативов (коллективных предприятий) и партнеры – это лица, работающие на данных предприятиях и являющиеся членами коллектива собственников, владеющих этими предприятиями;

лица, не поддающиеся классификации по статусу, – это безработные, ранее не занятые трудовой деятельностью, приносящей доход, или лица, информация о которых не дает возможности отнести их к тому или иному статусу в занятости.

Наемные работники распределяются на две подгруппы:

- гражданское население;
- военнослужащие.

К военнослужащим относятся лица, имеющие воинское звание и находящиеся на действительной воинской службе по контракту или призыву. К военнослужащим не относятся лица, состоящие на службе в органах внутренних дел в качестве рядового или начальствующего состава. Обучение в военных учебных заведениях дневной формы обучения не является оплачиваемой занятостью, доходным занятием или временным отсутствием на предприятии, организации.

Наемные работники распределяются также по длительности найма на работу:

- постоянные работники. Среди них выделяются работники, у которых трудовой договор не определяется продолжительностью найма, но она достаточно большая для отнесения их к временным работникам или нанятым на случайные работы;
- временные работники;
- сезонные работники;
- работники, нанятые на общественные работы.

Основная работа (доходное занятие) и дополнительная работа определяются для всех лиц, относящихся к категории занятых и имеющих более одной работы (занятия).

Основной является та работа, в подразделении которой находится трудовая книжка. В случае ее отсутствия – та работа, которую лицо само считает основной или на которой отработано наибольшее количество часов. В случае внутреннего совместительства основной считается работа в пределах нормальной продолжительности рабочего времени для данного вида работ.

Дополнительной работой может быть совместительство любого рода, другая работа по контракту или случайная, разовая работа.

В совместительство не включается работа на нескольких предприятиях в случае, предусмотренном родом деятельности по основному месту работы, т.е. командировки, выполнение общественных работ по направлению предприятия и т.п., а также работа в личном подсобном хозяйстве, на садовом участке для удовлетворения своих нужд, а не для продажи на сторону.

Неполная видимая занятость определяется количеством лиц наемного труда, вынужденных работать (по инициативе администрации, работодателя, а также из-за отсутствия рабочих мест с полной занятостью на рынке рабочей силы) меньше установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени в рассматриваемый период времени. Это лица, вынужденно работающие «с неполной рабочей неделей» или «с неполным рабочим днем», когда по условиям трудового договора работники трудятся меньше часов, чем установлено распорядком, графиком на данном предприятии или законодательством для данной категории работников (например, вместо восьми часов – четыре), или уменьшается количество рабочих дней против пятидневной (шестидневной) рабочей недели и, следовательно, количество часов работы в неделю. При этом работники ищут дополнительную работу или готовы работать дополнительно.

При изучении рынка труда населенного пункта, региона или страны в целом следует учитывать изменения численности, структуры населения. Одним из наиболее существенных факторов, влияющих на состояние рынка труда, считается механическое движение населения – миграционные потоки, их направление, структура, мощность и другие свойства.

Е.Г. Абрамов в одном из популярных учебников трудовые миграционные процессы населения описывает следующим образом[84].

[84] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 143-154.

Миграция (от лат. *migratio* – переселение) – перемещение населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места проживания, а для человеческих ресурсов – и места приложения труда. На практике выделяют следующие виды миграции.

1. Постоянная – переселение населения со сменой места жительства; иногда употребляется синоним *безвозвратная миграция.*

2. Цикличная (или периодичная) – перемещение населения на определенный срок (неделю, месяц, сезон и т.д.) с возвращением к прежнему месту жительства.

3. Маятниковая (челночная) – регулярные ежедневные передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом место работы и место проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях.

Одним из основных признаков миграции является пересечение административной границы территории (государства, области, населенного пункта и т.д.). На этой основе выделяют *внешнюю и внутреннюю* миграцию населения. *Внешняя (международная) миграция* – это переселение населения, связанное с выездом из страны *(эмиграция)* или въездом в страну *(иммиграция).* В европейских странах указанные термины (эмиграция и иммиграция) применяются к внутригосударственным межрайонным переселениям. *Внутригосударственная (внутренняя) миграция* – переселение населения внутри страны. По охвату территории миграция подразделяется на следующие: внутриобластную – переселение населения из одного населенного пункта данной области в другой (межрайонная, межгородская); межобластную внутри экономического района – переселение населения из одной области в другую в пределах того же экономического района; межобластную за пределы экономического района – переселение из одной области в другую за пределы данного экономического района.

По функциональному содержанию миграция подразделяется на экономически обусловленную, т.е. связанную с потребностями рынка труда, и специальную – переезды по семейным обстоятельствам, состоянию здоровья, на учебу и т.п.

Миграция населения – чрезвычайно сложное общественное явление, зависящее от совокупности факторов, определяющих количественные и качественные характеристики данного процесса. Они условно делятся на три группы: постоянные, временные и переменные. Постоянные – это природно-климатические условия, транспортно-географическое положение районов вселения относительно мест выхода мигрантов, развитие производительных сил и др. Временные – обозначают состав населения в зависимости от времени вселения в данный район; половозрастную структуру населения; этнический состав населения мест выхода и др. Переменные – уровень развития и структура рабочих мест; состояние трудообеспечения: уровень обеспечения жильем и развитие социально-бытовой инфраструктуры; уровень жизни населения и др.

Миграция людей складывается из индивидуальных и коллективных актов. Единицей наблюдения бывает как отдельный человек, так и семья. Мигрантов часто называют новоселами (в течение первых пяти лет после поселения на новом месте) и старожилами (проживающих в данном месте более пяти лет). Отношение численности мигрантов, достигших стадии «старожилов», к их численности на стадии «новоселов» одного года прибытия характеризует *показатель приживаемости.*

Основные *показатели миграции населения* характеризуются числом прибытий, выбытий, чистой и валовой миграцией, а также их отношением к численности населения данной территории за определенный срок Разность между числом прибытий и выбытий называется *чистой миграцией* (сальдо миграции). Эта разность может быть положительной (если число прибывших превышает число выбывших) и отрицательной (при противоположных результатах). Сумма чисел прибытий и выбытий называется *валовой миграцией* (брутто-миграцией). В общем виде коэффициент миграции – это число мигрантов или число миграций *(M),* соотнесенное со средним населением территории с учетом или без учета миграции (измеряется в промилле):

$$k = \frac{M}{\overline{P}} * 1000$$

где M – число мигрантов (или миграций);
$\overline{P}$ – средняя численность населения данного населенного пункта (территории) (обычно показатели миграции рассчитываются на календарный год).

Коэффициент интенсивности миграционного оборота k_o – отношение валовой миграции к средней численности населения территории:

$$k_o = \frac{M_i + M_j}{\overline{P}} * 1000$$

где M_i, – число выбывших (выбытий) за год;
M_j – численность прибывших мигрантов за год.

Коэффициент интенсивности чистой миграции (характеристика результативности миграции) k_p -– отношение чистой миграции к численности населения территории:

$$k_o = \frac{M_i - M_j}{\overline{P}} * 1000$$

При анализе миграционных процессов часто возникает потребность в изучении мигрантов с точки зрения их различных характеристик: демографических, социальных, профессиональных и др., например, выявление в числе мигрантов мужчин, женщин, детей, возрастных групп населения, городских и сельских жителей, профессиональных структур и т.п. С этой целью используются частные (специальные) коэффициенты миграции. Базой для сравнения служит численность населения с этими же

характеристиками. Так, например, *специальный коэффициент возрастной подвижности* k_n равен частному от деления числа мигрантов данного возраста M_t на число лиц этого же возраста в населении исследуемой территории P_t:

$$k_n = \frac{M_t}{P_t} * 1000$$

Для выявления специфики миграционного поведения данной группы по сравнению со всеми остальными используется индекс относительной интенсивности миграции, который рассчитывается как отношение частного коэффициента интенсивности для данной группы к общему коэффициенту интенсивности миграции.

Совокупность мигрантов (или миграций), имеющих общие территории выбытия и прибытия, называется *миграционным потоком;* совокупность же мигрантов, объединяемых общим периодом миграции (например, приехавших в данный район в 2005-2015 гг.), называется *миграционной когортой.* Разделение общего объема миграции на отдельные миграционные потоки и когорты имеет определенное значение при изучении количественных и качественных характеристик миграций населения.

Существуют различные методы изучения миграции: статистические, социологические и др. К основными из них относятся *статистические,* которые включают прямые, косвенные и расчетные методы. Прямые методы заключаются в непосредственной регистрации каждого отдельного случая передвижения как в месте выбытия мигрантов, так и в месте их прибытия за определенный период, с характеристикой состава мигрантов и направлений миграций. Косвенные и расчетные методы базируются на общих показателях движения населения и специальных приемах их обработки, например, расчет сальдо миграции за определенный период по территориальным единицам путем вычитания естественного прироста из общего прироста населения; похозяйственный метод учета населения сельской местности; методы измерения миграции по данным о продолжительности проживания в определённом месте, о предыдущем месте жительства; на основе расчета коэффициента дожития и изучения миграции из сельской местности в города и др. Для изучения безвозвратной и возвратной (сезонной, маятниковой) миграции применяются методы выборочного статистического анализа, расчет динамических рядов и относительных величин, дисперсионный и корреляционный анализ, теория выборки, моделирование, системный анализ, теория игр, статистические и картографические методы и др.

Социологические методы – совокупность приемов и способов получения и построения научного знания о социальной реальности. Применительно к миграционным процессам это выявление факторов, движущих сил, мотивов миграции и других социальных характеристик мигрантов. Основными способами изучения миграции при этом служат интервьюирование и анкетирование мигрирующих.

Социологические и статистические методы дополняют друг друга, а

потому целесообразно их комплексное применение.

Источниками получения информации для изучения миграции населения служат:

- данные текущей статистики о миграции населения;
- материалы переписей населения;
- материалы специальных экономико-социологических исследований и др.

Для изучения миграции сельского населения дополнительными источниками информации являются: единовременный отчет о половом и возрастном составе сельского населения на начало каждого года; итоги ежегодной разработки отрывных талонов адресных листков; балансовые расчеты вовлечения сельской молодежи в учебу и движение работников массовых профессий и др. Ежегодные отчеты сельских муниципальных советов о половом и возрастном составе сельского населения содержат наиболее исчерпывающие сведения о миграции населения. Они дают возможность определить сальдо миграции сельского населения по каждой административно-территориальной единице.

Отрывные талоны адресных листков прибытия и выбытия представляются в статистические органы и обрабатываются по определенной программе в областном разрезе. Они позволяют получить следующие данные: сальдо межобластной миграции населения; половозрастной состав миграционных потоков в сельской местности; Численность и половозрастной состав населения, мигрирующего из сельских местностей в городские и наоборот. Для определения объемов миграции населения области можно дополнительно использовать: данные о численности прибывших и выбывших из области; общий оборот миграции.

Маятниковая миграция. Данная разновидность миграции является одним из видов территориального перемещения работников и представляет собой межпоселенческие трудовые связи, т.е. когда место работы и место проживания находятся на значительном расстоянии друг от друга в различных административно-территориальных образованиях. Характерной чертой маятниковой миграции является регулярность передвижения населения из одного населенного пункта в другой на работу или учебу. При этом регулярность соответствует режиму трудовой деятельности или учебы.

Маятниковая миграция населения обусловлена развитием процесса урбанизации, территориальной концентрации и специализации производства, структурными изменениями в промышленности и сельском хозяйстве. В ее основе – несоответствие размещения рабочих мест, учебных заведений и мест проживания населения. Посредством маятниковой миграции население пригородной зоны крупных городов и городских агломераций вовлекается в производство. Аналогичный процесс наблюдается также в зоне средних и малых городов, в сельской местности, прилежащей к крупным городам. Главные направления миграционных потоков – из села в город, из малого города в крупный. Но вместе с тем намечается тенденция и обратного порядка в связи с расширением передислокации предприятий, производств из

крупных городов в пригородную зону.

Как результат объективного развития производства данная миграция носит противоречивый характер с присущими ей положительными и отрицательными чертами.

Среди положительных черт маятниковой миграции следует отметить следующие: обеспечивается более полная занятость отдельных районов, не имеющих достаточного количества рабочих мест; преодолевается до известной степени недостаток в работниках в центре агломерации и в соседних более развитых промышленных районах; повышается социальная мобильность населения, расширяется зона непосредственного влияния центров сосредоточения материальной и духовной культуры на формирование работников, их образ жизни; создаются современные, наиболее удобные формы поселений, сочетающие элементы городского и сельского расселения, и др. Вместе с тем масштабы и направления маятниковой миграции не всегда соответствуют интересам и потребностям развития экономики. Нарушается трудовой баланс в агропромышленном секторе экономики, возрастают потери свободного времени работников, расходуемого на поездки на работу и к месту жительства, повышается их утомляемость и т.д. Поэтому маятниковая миграция требует научно обоснованного регулирования и имеет важное значение при разработке балансов человеческих ресурсов, программ регулирования рынка труда, для выявления особенностей формирования промышленно-территориальных комплексов, систем взаимосвязанного расселения и развития социальной инфраструктуры.

Для изучения маятниковой миграции населения необходимо конкретизировать объект учета, определить способ сбора и обработки данных, разработать программу учета мигрантов. Наиболее общими характеристиками маятниковой миграции являются размеры, интенсивность, соотношение составляющих ее потоков, изменение этих характеристик в пространстве и во времени. Маятниковая миграция определяется:

а) на основе данных, содержащихся в учетных карточках работающих;

б) по данным учета продажи сезонных билетов на железнодорожных станциях и шоссейных (автобусных) маршрутах загородных направлений;

в) по первичным материалам переписи населения;

г) по спискам населения, составляемым избирательными комиссиями по выборам депутатов, и др.

Наиболее полные данные о маятниковой миграции получают путем про ведения специальных обследований по выявлению роли межпоселенческих трудовых связей в формировании кадрового обеспечения отдельных регионов страны, административно- территориальных единиц. Одновременно определяется не только численность работников, ежедневно приезжающих на работу или учебу в изучаемый город (район), но и число работников, ежедневно выезжающих из него на работу в другие районы. Среднегодовой показатель объема маятниковой миграции можно определить по формуле

$$M = \frac{\frac{1}{2}\,M_1 + M_2 + \frac{1}{2}M_3}{2}$$

где M_1, M_2, M_3 – показатели маятниковой миграции соответственно на начало года, на 1 июля и на начало следующего года.

Данные о маятниковой миграции группируются по районам, областям, а также по полу, возрасту, профессионально-квалификационному составу и концентрируются в статистических органах. При этом важно знать, в какой мере отвечают интересам экономики масштабы и направления маятниковой миграции населения, с тем чтобы осуществлять поддержание оптимальных границ межпоселенческих трудовых связей.

Под *международной трудовой миграцией* понимается перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Международная трудовая миграция как процесс представляет собой единство эмиграции, иммиграции и реэмиграции. *Эмиграция* – это выезд из страны на постоянное или временное, но продолжительное проживание в другой стране. *Иммиграция* – въезд в страну на постоянное или временное проживание из другой страны. *Реэмиграция* – возвращение на родину к постоянному месту жительства.

В настоящее время в различных странах утвердились разные подходы к определению признаков международной миграции, в основе которых лежат расхождения в интерпретации продолжительности пребывания и цели приезда. В связи с этим существуют разные способы регистрации мигрантов, что затрудняет сопоставимость данных национальных статистических организаций.

Основными показателями движения потоков международных мигрантов считаются масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция. *Масштабы выбытия* – число эмигрантов, выбывших за рубеж из страны за определенный период времени с целью трудоустройства. *Масштаб прибытия* – число иммигрантов, прибывших за определенный период времени. *Сальдо миграции* – чистая миграция, или разница между числом прибытий и числом выбытий в стране за определенный период. *Валовая миграция* – общая миграция, или сумма числа прибывших и числа выбывших в стране (регионе) за определенный период. Международная миграция существует в разных формах: трудовой, семейной, туристической и др.

Международный рынок труда формируется на основе трудовой миграции. На трудовую миграцию влияют как экономические, так и неэкономические причины.

Причинами трудовой миграции могут быть следующие:

- этнические (национализм);
- религиозные;
- семейные (воссоединение семьи);

- экологические;
- политико-правовые (политические гонения, криминальная обстановка в стране и др.);
- личные (духовная близость культур, желание познать новую культуру).

Кроме того, причинами миграции служат:

- наличие большого контраста в уровнях экономического и социального развития стран, и прежде всего в уровне заработной платы;
- создание международных транснациональных корпораций (ТНК) и вывоз капитала;
- развитие научно-технического прогресса, требующего высококвалифицированных специалистов.

В условиях глобализации важным фактором социально-экономического развития все большего числа стран становится международная трудовая миграция населения, способствующая формированию гибкого рынка труда, приобщению развивающихся стран к достижениям мирового научно-технического и общественного прогресса, более рациональному использованию человеческих ресурсов, взаимодействию и взаимообогащению мировых цивилизаций.

Международный мигрант – это лицо, совершающее межгосударственное территориальное передвижение (международную миграцию) с целью смены места жительства и работы навсегда или на определенный срок (от 1 дня до нескольких лет). Международная трудовая миграция связана с пересечением государственной границы с целью поиска работы в стране въезда на определенный срок (от 1 дня до нескольких лет).

Международная трудовая миграция является важнейшей составляющей международной миграции населения и характеризуется такими чертами, как добровольность, временность (возвратность) и экономическая мотивация. *Трудовой мигрант* – это человек, который перемещается в другую страну с целью найма на работу к иностранному физическому или юридическому лицу. Согласно разработкам Международной организации труда (МОТ) выделяют несколько основных категорий трудовых мигрантов.

Сезонные трудовые мигранты – работающие в другом государстве в течение не которой части года, потому что работа, которую они выполняют, зависит от сезонных условий.

Трудовые мигранты, связанные с реализацией проекта, – работники, допущенные в государство трудоустройства на определенный период для работы исключительно по конкретному проекту.

Трудовые мигранты, работающие по контракту, который устанавливает ограничения по сроку занятости и по типу работы, выполняемой мигрантом.

Временные трудящиеся мигранты – люди, допущенные в другую страну для выполнения в течение ограниченного срока определенной профессиональной деятельности. Они могут менять Работодателей и

возобновлять разрешение на работу без необходимости выезда из страны трудоустройства.

Обосновавшиеся трудящиеся мигранты – работники, которым после пребывания в стране трудоустройства в течение нескольких лет предоставляется разрешение на проживание в этой стране с неопределенными сроками разрешения на работу (без особых ограничений). Таким мигрантам не требуется выезжать из страны трудоустройства, когда у них нет работы, и им обычно предоставляется право воссоединения с членами семьи при выполнении некоторых условий, касающихся обеспеченности работой и жильем.

Высококвалифицированные трудящиеся мигранты – работники, которым благодаря их квалификации предоставляется режим наибольшего благоприятствования при допуске в страну и на них не распространяются ограничения, касающиеся сроков пребывания, перемены места работы и воссоединения семьи.

Кроме того, выделяются такие категории международных мигрантов, как переселенцы, т.е. лица, переезжающие на постоянное место жительства, а также беженцы – это лица, которые вынуждены эмигрировать из своих стран из-за угрозы их жизни и деятельности.

Трудящийся мигрант может оказаться наемным работником как на законном основании, так и на незаконном. В связи с этим при анализе международной трудовой миграции важно учитывать наличие большой группы лиц, которые формально переместились в другую страну не с целью найма на работу и не являются трудящимися мигрантами, но могут стать наемными работниками в стране пребывания. К ним относятся иностранные стажеры, туристы, иностранные студенты и беженцы. Таким образом, для анализа реальной ситуации, складывающейся в экономике той или иной страны, в том числе на рынке труда, важно принимать во внимание широкий спектр международных мигрантов, которые способны участвовать в экономической деятельности.

В настоящее время в ряде стран для высококвалифицированных работников создаются благоприятные условия пребывания. Это касается допуска в страну, продолжительности пребывания, типа и условий трудоустройства, возможности присоединения к ним членов семей. Поэтому в странах, желающих привлечь и удержать высококвалифицированных мигрантов, обычно имеются четко установленные правовые нормы, допускающие привлечение иностранцев для осуществления экономической деятельности.

Термин «экономическая миграция» используется часто для описания категории мигрантов, большинство из которых привлекаются на временной основе. Но части из них может предоставляться право длительного проживания, если они инвестируют значительную сумму денег в принимающей стране или организуют предприятие, которое позволяет трудоустроить определенное количество работников этой страны. Термин «мигрант в деловых целях» используется для временной трудовой миграции,

например, журналистов, артистов, бизнесменов и др. Термин «иммигрирующие инвесторы» используется для обозначения категорий иностранных работодателей, организующих собственное дело в стране назначения или осуществляющих значительные капиталовложения, за что они получают право на долговременное проживание.

Для анализа влияния международной миграции на демографические процессы той или иной страны важно установить численность международных мигрантов, проживающих в данной стране. Если в методиках статистического учета перемещений международных мигрантов в различных странах наблюдаются существенные расхождения, то подходы, используемые многими странами при определении показателя численности международных мигрантов, проживающих в стране, являются достаточно близкими. При этом к иммигрантам обычно относятся лица, которые проживают постоянно (не менее одного года) на территории данной страны и родились в другой стране. В данном случае критерий гражданства во внимание не принимается, так как оно может быть приобретено в любое время.

8.2. Подбор, отбор и найм персонала

Решение проблем подбора, отбора и найма персонала В.Р. Веснин в своей работе[85] рассматривает следующим образом. Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, что ставит на повестку дня задачу привлечения и отбора лиц, обладающих нужными качествами. В то же время нельзя набирать новых сотрудников без необходимости, т.е. по принципу «был бы человек, а работа найдется».

Исходным моментом привлечения кадров считается появление вакансий на определенные должности и рабочие места. Они образуются в результате увольнения, открытия нового направления работы, перегруженности действующих сотрудников, их перемещения и т. п.

Прежде чем набирать новых работников, надо решить, является ли наилучшим выходом заполнение вакансии. Может быть, лучше изменить должностную инструкцию, ликвидировать саму должность, перераспределить обязанности существующих сотрудников, использовать сверхурочные работы.

На решение о найме нового сотрудника или выборе из имеющихся влияют:

- сложность, уникальность работы;
- наличие кадрового резерва и программы развития персонала;
- финансовые возможности компании;
- особенности кадровой политики.

Процесс набора персонала требует огромных затрат, а ошибки при назначении на должность делают их еще большими. В то же время выбор удачных сотрудников повышает прибыльность работы и престиж фирмы,

[85] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 169-184.

снижает текучесть.

Набор кадров предполагает:

1. Определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.

2. Выработку философии и стратегии привлечения персонала, согласованных с общеорганизационной стратегией.

3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста.

4. Составление письменных правил набора персонала.

Правила найма, например, должны предусматривать, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, ссылки на законодательство, сведения о целях привлечения работников, необходимых шагах на каждой стадии, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

5. Выбор конкретного варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).

6. Осуществление практических действий по *набору* и *отбору* персонала (процесс привлечения и создания резерва кандидатов на все свободные должности) *заключению трудовых договоров.*

Качество набора, т. е. примерная оценка уровня нанимаемых работников, характеризуется следующими показателями:

- усредненный суммарный рейтинг качества выполнения работы набранными работниками (средняя рейтинговая оценка в %);
- процент работников (из набранных), продвинувшихся в должности;
- процент работников, оставшихся на работе после года.

При расчете единого показателя перечисленные коэффициенты суммируются и делятся на 3.

Существует несколько моделей набора персонала.

1. Опора на собственные кадры, внутреннее продвижение заинтересованных работников, ориентированных на ценности организации и преданных ей. Пополнение персонала осуществляется только за счет интеллектуальных молодых специалистов. Это обеспечивает высокую стабильность коллектива, низкую текучесть, удовлетворенность людей своим положением.

Здесь речь идет о так называемом принципе пирамиды, согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и знания особенностей фирмы), а за счет внутреннего рынка труда, на основе планомерного развития и продвижения персонала заполняются вакансии, находящиеся на верхних «этажах» (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Главный мотивирующий фактор – карьера.

2. Набор кадров всех уровней вне организации. Это обеспечивает

высокий интеллектуальный потенциал, но приверженность профессии, а не организации. Такая модель, называемая «спортивная команда», характерна для фирм с агрессивной стратегией (например, инвестиционных компаний). Главный мотивирующий фактор здесь – вознаграждение за индивидуальные результаты.

3. Сочетание ядра постоянных и временно привлекаемых работников характерно для организаций с сезонной и неравномерной загрузкой либо действующих на проектных принципах.

4. Постоянное привлечение молодых специалистов на все должности, оплата за индивидуальные результаты и квалификацию. Такая модель свойственна фирмам, действующим в сфере высоких технологий на острие НТП.

8.2.1. Профессиограмма и методы ее составления

Решая вопрос о новой должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

- в чем она состоит (особенности операций);
- для чего предназначена и в каком результате представлена;
- не выполняется ли кем-нибудь еще;
- могут ли существующие сотрудники с ней справиться;
- сколько времени и средств требуется на переобучение;
- насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу;
- какие требуются материальные, финансовые и людские ресурсы и прочее.

В результате создается документ «Описание работы», который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составления пересмотра организационной структуры, привлечения и отбора персонала.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность, определяются так называемой *профессиограммой.* Она содержит описание особенностей определенной профессии, трудового процесса, требований, которые предъявляются к человеку (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки и пр.).

Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.*)* или результатах изучения реальной группы лиц (анкетных данных).

Существует два вида профессиограмм:

1. Профессиокарта (квалификационная карта, карта компетентности) – документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.

Содержание профессиокарты: официальное название профессии, описание результатов труда и их значения, трудовых действий и основных личностных качеств, предметных и социальных условий труда, возможностей обучения и видов учебных заведений, где его нужно получить.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

2. Полная профессиограмма с описанием производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, психологических качеств, которыми должен обладать работник.

Составление профессиограммы начинается с раздела «Общая характеристика профессии и ее значение». Он содержит краткое описание осуществляемой деятельности, ее назначения, роли, результатов и масштабов, престижа, перспективности в связи с НТП, официальных названий должностей, уровня оклада, возможностей продвижения по службе.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда, создается раздел «Особенности трудового процесса. Выполняемая работа».

Анализ содержания работы может проводиться по следующему алгоритму:

- что, где, когда, как, почему и с помощью чего выполняется (производственные операции, уровень их технической сложности, производимый продукт);
- специфика деятельности (индивидуальная, коллективная; оперативная, стратегическая, творческая, рутинная и проч.), ее продолжительность, периодичность, требуемые физические усилия, доля интеллектуальной составляющей;
- режим труда и отдыха, распределение рабочего времени;
- степень самостоятельности, за что сотрудник отвечает (подчиненные, фонды, финансы), каков требуемый объём полномочий, связанных с принятием решений;
- как сотрудник взаимодействует с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью;
- условия труда (помещение или воздух, шумы, вибрации, освещение, температурный режим, темп и монотонность трудовых операций, профессиональные заболевания, медицинские показания, льготы, компенсации);
- особенности применяемой системы вознаграждения и стимулирования;
- кем и как проводится контроль.

Создаваемое в результате описание должности (ее задач, прав, обязанностей и основных функций) помогает составить объявление о найме, форму заявления, определить кандидатов на собеседование, принять окончательное кадровое решение, сравнить работы.

Раздел «Психограмма профессии» составляется на основе *профессиографического анализа,* определяющего совокупность требований к работнику, его качествам:

- особенностям восприятия, в том числе пространства (широте поля

зрения) и времени;
- динамике и напряженности работы в различные периоды;
- вниманию и способам его организации;
- точности, темпу, ритму выполнения операций;
- преимущественным установкам в данном виде деятельности (например, надежности); быстроте формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;
- объему и характеру необходимой для запоминания информации, типу памяти (зрительная, слуховая, оперативная, устойчивая и проч.);
- быстроте реакции, чувствительности, утомляемости;
- гибкости, критичности мышления, воображению;
- скорости переработки данных и принятия решений;
- эмоциональной устойчивости в связи со стрессовыми ситуациями, уравновешенности;
- волевым качествам (смелости, уверенности и проч.);
- коммуникативным свойствам (уважению к людям, умению разрешать конфликты, сплачивать и вести за собой коллектив);
- работоспособности, выносливости, жизнестойкости;

Наконец, на основе описания работы и психограммы профессии составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника» (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного управления). Требования к работнику строятся на основе описания рабочего места (должности).

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации. В нем перечисляются конкретные требования:

- к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.);
- чертам характера (принципиальности, коллективизму, уступчивости, оптимизму, настойчивости);
- обшей и профессиональной направленности личности;
- опыту;
- психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости и т. п.);
- физическим возможностям, темпераменту, внимательности, воображению, памяти;
- профессиональной подготовленности, способности концептуально мыслить (готовности принимать решения, личной ответственности, организованности, умению планировать свою работу, осуществлять контроль);
- способностям к обучению, перениманию опыта, доведению дела до успеха,
- отстаиванию убеждений, управлению собой;
- образованию, знаниям, умениям, навыкам, квалификации;

- способности к адаптации.

У руководителей дополнительно речь идет о способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

На практике надо иметь перечень минимальных (содержит качества, которые наиболее существенны для данной должности и отсутствие которых препятствует назначению на нее сотрудника) и идеальных (определяются совокупностью минимальных и желательных) требований, а также противопоказаний.

Считается, что в среднем работников, соответствующих требованиям – 60%, превышающих – 20%, значительно превышающих – 10%, не соответствующих – 10%.

Требования должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации.

Надо отличать качества, необходимые при приеме на работу, от качеств, которые можно быстро приобрести.

На требования организации влияют традиции, ситуация на рынке труда, срочность. Завышение требований увеличивает время на поиск сотрудника, отпугивает претендентов, в то время как их отсутствие ведет к ошибкам.

Человек, соответствующий предъявляемым к нему организацией и должностью (рабочим местом) требованиям, считается профессионально пригодным.

Профессиональная пригодность – это совокупность психологических и психофизиологических качеств, необходимых для достижения общественно нормальной эффективности труда. Она может быть:

- абсолютной (к данной работе);
- относительной (к работе, с которой может справиться каждый).

Каждый работодатель определяет до начала отбора, что для него важнее. К клеркам и рабочим чаще подходят с позиций сиюминутных интересов (способности эффективно выполнять текущую работу); к менеджерам и специалистам – с точки зрения их возможности приспособиться к будущим изменениям, адаптивности, гибкости. Но для эффективного функционирования предприятия нужны работники обоих типов.

8.2.2. Источники привлечения персонала

Различают внешние (преобладают в России) и внутренние источники привлечения персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Преимуществами *найма со стороны* считаются:

- сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
- появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
- снижение общей потребности в кадрах за счет при влечения дополнительных людей;
- отсутствие контактов и обязательств внутри организации;
- возможность сравнительно быстро завоевать авторитет;
- относительно небольшие затраты на обучение.

К недостаткам такой формы относят:

- высокие расходы;
- ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных конфликтов между новичками и старожилами;
- высокая степень риска из-за неизвестности человека;
- плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

В целом внешний наем более при годен для укомплектования низовых (где не требуется знания специфики фирмы) или высших должностей (на них приглашаются уникальные специалисты, которых сама фирма часто «вырастить» не в состоянии).

Преимущества привлечения *своих работников* заключаются:

- в наличии условий для планирования этого процесса; возможности сохранения прежнего уровня оплаты (работникам со стороны надо платить больше);
- предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворённость работой, веру в себя, что является стимулирующим фактором;
- сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнением вакансий при освобождении должностей;
- хорошем знании претендентами организации и известности их самих (следовательно, меньшем риске);
- ослаблении текучести кадров;
- облегчении адаптации к новым условиям и требованиям;
- обеспечении прозрачности кадровой политики;
- облегчении целенаправленного повышения квалификации и т. п.

С экономической точки зрения целесообразнее брать подготовленных работников, но учить «с нуля» легче, чем переучивать.

В целом внутреннее привлечение кадров считается более предпочтительным, тем не менее оно также имеет свои недостатки, к которым относят:

- ограниченный выбор кандидатур;
- необходимость дополнительных затрат на переобучение;
- напряженности в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции;
- возможность продвигать «нужных людей»;
- снижение активности оставшихся «за бортом»;
- сохранение общей потребности в рабочей силе.

В современных западных фирмах выделяют *вторичный наем,* т. е. набор во временные подразделения и творческие группы на основе внутреннего конкурса (на конкретную должность).

Функционирование такого внутреннего рынка снижает издержки, создает для персонала карьерные стимулы, позволяет закрыть вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.

Внутреннее привлечение кадров в целом:

- укрепляет у работников веру в себя;
- способствует повышению производительности;
- обеспечивает занятость;
- экономит средства.

8.2.3. Методы привлечения персонала

Методы привлечения персонала могут быть активными и пассивными. К *активным* обычно прибегают в том случае, когда на рынке тру да спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение и надо, что называется, перехватить работника. На Западе стремятся привлечь в организацию максимум соискателей, но одновременно ужесточить требования к отбору, «просеиванию» кандидатов.

Выделяют следующие разновидности таких методов.

Во-первых, *непосредственная целенаправленная вербовка* на основе налаживания организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить интерес к новой работе.

Вербовка предполагает определение:

- целевых групп, с которыми будут осуществляться контакты;
- методов их установления;
- мест, где следует искать подходящих кандидатов;
- способов стимулирования подачи заявлений (возможность быстрой карьеры, самостоятельность, высокая оплата, благоприятный морально-психологический климат, дополнительные льготы – питание, транспорт, связи, отдых, распродажи и пр.).

Вербовка производится:

1. В учебных заведениях (преимуществом здесь является то, что кандидаты «неиспорченные» И их не надо «ломать», а достаточно создать благоприятные условия для роста).

2. У конкурентов: консультанты по найму персонала – «охотники за головами» – находят, опираясь на личные контакты, базы данных и пр., кандидатов и устанавливают с ними контакт.

3. В государственных центрах занятости (предоставляют лиц массовых профессий со средней или низкой квалификацией).

4. В частных агентствах по набору персонала (что, правда, весьма дорого), работающих преимущественно со специалистами высокой квалификации. Чаще всего такие агентства бывают двух видов:

- кадровые (ищут работу для частных лиц);
- рекрутинговые (ищут работников для организаций).

Обычно к агентствам обращаются в тех случаях, когда отсутствует собственная служба персонала или она не способна осуществить его набор на должном уровне за неимением опыта самостоятельных действий и при необходимости срочно заполнить имеющиеся вакансии, особенно по редким специальностям или руководящим должностям. Агентства могут также осуществлять первичный отбор персонала и его специальную подготовку для

решения конкретных задач.

5. С помощью личных связей работающих сотрудников (это сравнительно дешево, дает дополнительные гарантии качества и совместимости, но не позволяет охватить большое число кандидатов).

6. По запискам, звонкам «сверху» или от тех, кому обязаны, с кем не хотят портить отношения («кулуарное» привлечение).

7. На специальных сайтах Интернета или на собственных сайтах фирм, личных интернет-страницах. Работодатели могут также рассылать списки вакансий по электронной почте.

Большую популярность приобрели электронные биржи труда, представляющие собой базу данных вакансий и резюме. Ищущие работу могут внести сведения о себе в специальные формуляры, оставить резюме или провести самостоятельный поиск работы по разделам. Работодатели имеют платный доступ к базе данных (покупают право поиска информации по отдельным позициям, по разделу в целом, по всей базе резюме).

Для поиска работников в узкой сфере деятельности используются форумы ищущих работу.

С помощью Интернета крупнейшие западные фирмы сегодня набирают до четверти необходимых им сотрудников.

Достоинством Интернета как инструмента решения кадровых проблем можно считать:

- снижение затрат времени и средств на привлечение кандидатов;
- повышение качества кандидатов (Сеть могут использовать в основном лица с высокой квалификацией);
- географическую широту контактов;
- предоставление возможностей широкого взаимного общение работодателей и работников;
- привлечение лиц, заинтересованных в работе именно в данной корпорации (если речь идет о ее сайте);
- возможность ведения диалога в реальном режиме времени с претендентами, находящимися в любой точке мира.

Однако окончательная оценка его возможна лишь при личном контакте. Во-вторых, *организация презентаций.* На них, как правило, приходят случайные прохожие или лица, живущие неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

В-третьих, участие в *ярмарках вакансий.* Последние обычно организуются местными властями в основном для трудоустройства людей массовых профессий, желающих найти или поменять работу.

В-четвертых, *проведение праздников и фестивалей.* Последние предназначены для привлечения внимания высококвалифицированных работников, интересующихся именно данной организацией.

К *пассивным* методам привлечения персонала прибегают при высоком предложении рабочей силы. К ним относится, во-первых, *размещение объявлений* во внешних (в том числе зарубежных) СМИ. Цели рекламного объявления: привлечь подходящие кандидатуры, заинтересовать их

организацией и предлагаемой работой, облегчить контакт с фирмой, получить нужный результат при минимальных затратах.

Для организации успешной рекламной кампании важно правильно выбрать соответствующее СМИ с учетом потребности в кадрах, необходимой адресности, величины затрат. Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, ибо его смотрят даже те, кто не читает газет. Однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, а адресность незначительна (эти недостатки несколько компенсирует использование кабельного ТВ).

Рекламу по радио и ТВ трудно игнорировать, поэтому она достигает и тех, кто вяло ищет работу. Но здесь возможна передача только несложных сообщений, и к полученной информации нельзя вернуться.

Высокую целевую направленность имеют объявления, помещаемые в печатных изданиях. Они сравнительно дешевы и привлекают широкий круг кандидатов. Выделяется несколько видов рекламных изданий для работодателей: обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий. Последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент (здесь могут даваться сведения по профессиям и квалификации).

Реклама в обычных и специальных изданиях общего характера недостаточно концентрирована и может привлекать случайных людей, изучение и отсев которых требуют значительных средств. С другой стороны, она случайно может заинтересовать человека, уже имеющего работу, который в узкоспециализированные издания, которые читают самые заинтересованные в работе лица, никогда не заглянет.

Печатная реклама обеспечивает гибкость размера объявления, высокое качество, возможность повторного прочтения, но недостаточно оперативна, ибо может пройти длительный срок до публикации.

Объявление в печати должно быть:

- броским (пустые места, выделение ключевых фраз), кратким, хорошо написанным;
- содержать реалистичную информацию о фирме и должности (нельзя допускать переоценки), но не быть перегруженным сведениями;
- не противоречить законодательству и не содержать дискриминационных моментов;
- стимулировать подходящих людей к подаче заявлений;
- препятствовать их подаче нежелательными лицами (иначе много времени уйдет на отсев претендентов).

В объявлении о приеме на работу, которое лучше публиковать под выходные, необходимо отражать следующие сведения:

- особенности организации (наименование, местоположение, деятельность);
- характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста);
- требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность);

- систему оплаты, льгот и стимулов (но напрямую о заработной плате или ее диапазоне не говорят, чтобы скрыть максимум);
- организацию процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи);
- адрес и контактные телефоны.

Ошибками при рекламе вакансий являются:

- публикация объявлений в выходные;
- неправильный выбор СМИ;
- отсутствие или искажение существенной информации;
- малопривлекательный текст;
- использование в качестве адреса а/я;
- плохое внешнее оформление;
- неуважительная форма текста.

8.2.4. Отбор персонала

Отбор персонала является второй ступенью набора (первая – привлечение, подбор). Он представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и при годности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Кроме того, к целям отбора относятся:

- наем работников, имеющих свежие идеи («свежая кровь»);
- привлечение людей для перспективной работы;
- увольнение.

На отбор влияют потребность организации в кадрах и ситуация на рынке. Он требует изучения должности (рабочего места) и определения требуемых личностных и деловых качеств работников.

Как и привлечение, отбор персонала должен быть обеспечен в следующих отношениях:

- в методическом (предварительно сформулированы принципы, критерии, методы);
- в организационном (комплексом соответствующих мероприятий);
- в кадровом (необходимыми специалистами);
- в материальном (например, соответствующими компьютерными программами).

Начиная отбор, необходимо заранее определить:

- как оплачивать труд новичков;
- будет ли их работа постоянной;
- можно ли будет обеспечить их профессиональный рост;
- не будет ли иметь место дискриминация;
- каков будет график трудового процесса

Принципы отбора персонала:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны людей;
- поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а

наиболее перспективных и подходящих для данной должности (он прекращается, если несколько человек так и не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо скорее всего последние завышены);

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребность в них отсутствует;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов (образования, стажа, опыта, а в ряде случаев – пола, возраста, здоровья, психологического состояния) требованиям должности (однако возможны и исключения);
- привлечение наиболее квалифицированных кадров (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требуется;
- превышение ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение благоприятного психологического климата;
- удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

Критерии отбора персонала должны быть:

- валидными (соответствовать содержанию работы и требованиям к должности);
- полными (учитывать все главные характеристики, важные для эффективной работы);
- надежными (обеспечивать достоверность и устойчивость результатов);
- соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности;
- имеющими высокую различительную способность.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным.

Основными критериями считаются образование, опыт, деловые качества, профессионализм, потенциальные возможности, физические характеристики, тип личности, соответствие потребности организации.

Последствия ошибочного выбора претендента могут проявиться не скоро, но оказаться весьма разрушительными. При этом образуются следующие потери:

- от низкой производительности и качества труда новых сотрудников;
- снижения конкурентоспособности и ухудшения имиджа организации;
- повышения травматизма и прогулов;
- расходов, связанных с повторным отбором и дополнительным обучением.

Процесс отбора включает:

1. Первичное выявление на основе документов (резюме, анкет, заявлений) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент организации, формирование резерва из кандидатов, с которыми проводится ознакомительное собеседование.

Такой способ необходимо практиковать, когда только возможно, кроме случаев, где этого явно не требуется.

2. Ознакомительное собеседование. Обычно позволяет отсеять сразу до 90% претендентов, а для оставшихся – выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств.

3. *Целевые собеседования* дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание. реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места работы, сноровистость и т. п.

4. Анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий считается полезным источником информации о кандидате, но поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, довольно приблизителен.

5. Тестирование (в том числе на основе практических тест-заданий). Его преимущества заключаются в оценке состояния кандидата в контексте особенностей организации и его будущей деятельности.

При найме тестированием определяются должности, наиболее подходящие данному кандидату: оптимально распределяются люди по рабочим местам, выбирается лучший претендент, отсеваются слабые.

Тестированию не подвергаются кандидаты либо очень низкой, либо очень высокой квалификации.

6. Графологические методы (например, экспертизу почерка) в определенной степени помогают дать целостную оценку личности, психических и психологических свойств, предпосылок к труду (упорства, выносливости, готовности работать в команде, эгоизма, терпения, хладнокровия, сообразительности, умения приспосабливаться, агрессивности, педантизма, небрежности, высокомерия и проч.).

Но не всякий текст может быть объектом экспертизы (требуется зрелый почерк, умение самостоятельно излагать мнение). Кроме того, ее стоимость на Западе, например, составляет несколько сотен долларов, в то же время надежность невелика.

7. Астрологические методы. Они рискованны, чрезвычайно дороги и поэтому имеют вспомогательный характер. В Японии кадры отбирают в том числе с помощью экстрасенсов и ясновидцев, вооруженных специальными компостерными программами. Таких людей в стране до 200 тыс. человек

8. Медосмотр может заменяться тестированием на основе специального медицинского опросника или медицинским заключением (справкой).

Медицинское заключение требуется для определения физической пригодности кандидата (показывает, не может ли работа нанести вред его здоровью, для какой деятельности он пригоден, как долго будет трудоспособен). В то же время медицинское заключение(справка) не всегда может быть решающим документом, поэтому запрашивается не от всех.

Лучшим методом отбора кадров считается *последовательное исключение из списка худших кандидатов,* пока не останется небольшое число

наиболее подходящих по основным требованиям, с которыми проводится дальнейшая работа.

Иногда применяется *ролевой способ отбора персонала,* который основан на анализе ситуации и программировании будущей деятельности. Участники разбиваются на группы, решающих задачи предприятия, и экспертов. Претенденты выступают с программами в соответствующих подразделениях, а эксперты их оценивают.

Необходимо не только выбирать надежные и валидные методы отбора персонала, но и учитывать их воздействие на претендентов, поскольку наиболее подходящие из них могут обидеться и «хлопнуть дверью», поскольку по процедуре отбора будут судить об организации в целом.

Количественно процесс отбора характеризуется его коэффициентом

$$К_{отбора} = \frac{Количество\ отобранных\ лиц}{Количество\ претендентов}$$

Уже при $К_{отбора}=1/2$ отбор становится трудным делом, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя кадровая служба.

В ряде случаев в организации целесообразно проводить конкурс на замещение вакантной должности, который предполагает порядок ее занятия на основе выборов (руководителем, советом организации, комиссией).

Претенденты могут конкурировать по таким позициям, как составление проекта, деловое общение, администрирование, коммерческая деятельность, по формальным признакам (конкурс документов) и т. п. Результаты конкурса должны доводиться до всеобщего сведения.

Процедуре избрания предшествует выдвижение кандидатов, а при конкурсе – самовыдвижение. Считается целесообразным за 5-6 недель до официального объявления конкурса давать по неофициальным каналам сведения не только о наличии мест как таковых, но и обо всех ожидаемых перемещениях. Правила избрания и инструкции должны быть четко сформулированы и обязательны для всех. Каждый имеет право испытать себя, а в случае отказа – получить письменное мотивированное объяснение.

Принятие окончательного решения по итогам отбора может осуществляться:

1. Будущим руководителем (в том числе с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога) по итогам собеседования. При этом кадровая служба:
   - осуществляет предварительный отбор кандидатов, а руководитель принимает окончательное решение на основе итогового интервью;
   - проводит все этапы отбора, вплоть до окончательного решения о пригодности группы из 3-5 кандидатов, а линейный руководитель принимает окончательное решение без интервью.

2. Специальной конкурсной комиссией, принимающей окончательное решение, которой доверяет или которую возглавляет собственник (руководитель).

В нее, помимо администрации, могут входить представители трудового коллектива, общественных организаций, а кадровая служба проводит

предварительный отбор кандидатов для собеседования.

Комиссия используется для отбора менеджеров среднего звена и специалистов на основе предварительных процедур (собеседования, тестов). Здесь обеспечивается индивидуальный подход, но возможен и субъективизм.

3. Коллективом на общем собрании путем открытых выборов. Комиссия, решения которой принимаются путем голосования, учитывает мнение большинства и не требует предварительных специальных испытаний кандидатов, что позволяет быстро принимать решения.

Слабые стороны в отборе кадров в российских организациях:

- бессистемность, отсутствие единых научно обоснованных принципов, надежного перечня требований к претенденту;
- ложная интерпретация внешности и ответов на поставленные вопросы;
- форсированное принятие решений;

8.2.5. Прием на работу и оформление трудового договора

Выбранному кандидату делается официальное предложение о найме с информацией о месте и периоде работы, дате ее начала, наименовании должности, подчиненности, величине и порядке выплаты заработной платы, льготах, отпусках, испытательном сроке. Такого рода документ уменьшает вероятность возникновения в будущем конфликтных ситуаций.

Если кандидат не подходит для одной должности, ему можно предложить другие; при несогласии – отказать, зафиксировав причину, или провести новые переговоры.

Действующее российское законодательство запрещает необоснованный отказ в приеме на работу и какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав граждан или создание преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Запрещается отказ в приеме на работу беременным женщинам и матерям, имеющим детей. Отказ по этим мотивам может быть обжалован в суде.

Не считаются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, определяемые свойственными данному виду труда требованиями и ограничениями, например, отказ заключать трудовые контракты с лицами, не достигшими определенного возраста.

Причины отказа до кандидата не доводятся, поскольку могут выглядеть со стороны необоснованными, что по рождает попытку их оспорить, а с ней немало проблем. Претенденты, не принятые в данный момент на работу, но представляющие для организации интерес, заносятся в базу данных, которая регулярно уточняется и обновляется. Отвергнутым кандидатам принято направлять так называемые отказные письма, которые составляются в двух вариантах – окончательные и на данный момент.

Затем происходит заключение трудового договора и назначение на должность, о чем сообщается тому, с кем человек прежде вел переговоры.

Обычно вновь принятому лицу определяется оговоренный в приказе (распоряжении) о приеме на работу *испытательный срок,* предназначенный для проверки соответствия претендента будущим обязанностям, адаптации, овладения необходимыми знаниями и навыками. Он не может превышать 3 месяцев (в отдельных случаях – 6 месяцев). По соглашению сторон может быть установлен более короткий срок. В этот период на работников полностью распространяется действие законодательства о труде.

У работающих испытательный срок предназначен для изменения своего отношения к работе и поведения (в противном случае они подлежат увольнению).

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание. Последующее увольнение допускается только на общих основаниях.

С лицом, принятым на работу, в письменном (иногда в устном) виде заключается трудовой договор, который предполагает:

- включение в деятельность организации и участие в ней личным трудом;
- выполнение определенного рода работы;
- подчинение внутреннему трудовому распорядку;
- оплату по заранее установленным нормам в соответствии с конечным результатом.

На основании трудового договора:

1. Составляется приказ по форме №2Т-1 в одном экземпляре на всех принятых (за исключением направленных вышестоящей организацией). Приказ подписывается руководителем или заместителем, которому предоставлено такое право, и объявляется работнику под расписку до начала работы.

2. Заполняется личная карточка работника по форме №2Т-2, затем делается запись в трудовой книжке, открывается лицевой счет или соответствующий документ в бухгалтерии. Независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен, фактическое допущение к ней считается заключением контракта.

3. В соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации трудовые договоры (контракты) могут заключаться в трех вариантах:

1. на неопределенный срок;
2. срочный (не более 5 лет);
3. на время выполнения определённой работы.

Договор, заключаемый на *неопределённый срок* (договор трудового найма) не предусматривает возникновения у работника права на имущество предприятия и участие в распределении прибыли (он может лишь присутствовать на собраниях без права голоса).

Вопрос о возможности возникновения дополнительных прав (например, участие в управлении) решается собственником; гарантии работникам содержатся в национальном трудовом законодательстве.

Срочный трудовой договор (контракт) заключается, если:

- трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (например, при замещении временно отсутствующих сотрудников или на сезонных работах);
- надо учесть личные особенности работников;
- требуется усилить ответственность исполнителя.

Контракт, продолжительность которого определяется соглашением сторон, имеет всегда письменную форму. Он представляет собой индивидуальное соглашение между работником и организацией, содержит положения о правах, обязанностях и ответственности сторон, конкретизирует отдельные из них применительно к конкретному случаю. В нем могут быть установлены дополнительные льготы, гарантии.

Положения контракта подразделяются:

- на *основные,* касающиеся характера, условий труда и его оплаты, вида и сроков его действия;
- *дополнительные* (факультативные), связанные с организацией трудового процесса и социальными гарантиями (оказание материальной помощи при уходе в отпуск, предоставление автомобиля, компенсация тех или иных расходов, помощь в обеспечении жильем и т. п.). Они зависят от соглашения сторон, не могут ухудшать положение работника.

В соответствии с контрактом работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности, подчиняться внутреннему трудовому распорядку; организация – выплачивать заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством, действующими коллективными договорами и соглашениями.

Лица, работающие по контракту, могут принимать участие в управлении предприятием, несут непосредственную ответственность перед собственником и нанимателем.

Обычно работник не имеет права уволиться по собственному желанию до истечения срока контракта, а работодатель может не возобновлять контракта без объяснения причин. В то же время в контракте могут быть оговорены условия досрочного его прекращения (например, при выплате неустойки).

Типовой формы контракта в России пока не существует. Обычно каждая организация создает свой вариант, однако при этом стараются придерживаться общепринятой схемы, которая выглядит следующим образом:

- условия приема на работу;
- организация труда и рабочее время;
- обязанности сотрудника и требования к его качествам;
- оплата труда и его стимулирование;
- социальные блага и гарантии;
- расторжение контракта;
- продление контракта;

- дополнительные условия.

В то же время может быть использована и иная структура:

- общие положения (стороны, сроки действия, условия, испытательный срок);
- обязательства работника (сам предмет контракта);
- обязанности фирмы (условия труда, социальное обеспечение, вознаграждение, социальное обслуживание);
- ответственность сторон;
- основание и порядок расторжения;
- порядок разрешения трудовых споров.

Договор с временными работниками не предусматривает испытания. Он может быть расторгнут ими при предупреждении за 3 дня, администрацией:

- при остановке работ по производственным причинам более чем на неделю;
- при временной нетрудоспособности более 2 недель;
- при неисполнении служебных обязанностей.

Необходимо также упомянуть о коллективном договоре. К его основным элементам относятся:

- занятость;
- формы, системы, размеры оплаты труда;
- пособия, доплаты, механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, выполнения показателей договора;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- переобучение, льготы для обучающихся;
- добровольное и обязательное медицинское страхование;
- экологическая безопасность, охрана труда;
- контроль за выполнением условий договора;
- ответственность сторон;
- обязательство воздерживаться от забастовок при выполнении статей, входящих в договор.

В случае необходимости выполнения конкретной разовой работы, если ее нельзя сделать собственными силами, исполнитель может быть привлечен на основе договора гражданско-правового характера (договора подряда), который часто называют трудовым соглашением.

Подряд – выполнение определенной работы за вознаграждение, в результате чего создается новое имущество или оказываются технические услуги.

Договоры гражданско-правового характера имеют следующие особенности:

1. Заключаются как с физическим, так и с юридическим лицом и регулируются не трудовым, а гражданским законодательством. Они основываются на принципе равенства сторон, а не подчиненности, поэтому здесь иной объем прав и обязанностей участников, порядок расторжения и его право вые последствия.

2. Имеют предметом не саму деятельность, труд «от и «до»

(выполнение работы по определенной специальности, квалификации или должности), а ее результат, определяемый заказчиком и закрепленный в самом договоре. Именно этот результат и оплачивается. Каким образом он будет достигнут, для заказчика значения не имеет.

3. Не предусматривают включение исполнителя в трудовой коллектив, подчинение правилам внутреннего трудового распорядка или указаниям администрации, а также предусмотренных трудовым законодательством льгот, гарантий, имущественных обязанностей по отношению к исполнителю. Подрядчик сохраняет положение самостоятельного хозяйствующего субъекта (сам организует работу).

4. Предусматривают ответственность исполнителей не только за прямой материальный ущерб, причиненный организации в связи с исполнением обязанностей, но и за упущенную выгоду, недополученные доходы. Ущерб возмещается, как правило, в полном объеме; также могут присутствовать и штрафные санкции.

Подрядчик обязывается выполнить определенную работу по заданию заказчика из своих или его материалов, а тот – принять и оплатить ее по предъявлению. Таким образом, предмет договора – услуги по изготовлению имущества, а не оно само. Данный вид договора применяется чаще всего в строительстве.

Договор подряда может иметь следующие основные формы:

1. Договор-поручение, когда одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени другой стороны (доверителя) и за его счет определенные действия (например, привлечь необходимых работников).

2. Авторский договор предполагает, что автор обязан создать и передать заказанное или готовое произведение для использования, а пользователь – использовать или начать использование этого произведения предусмотренным договором способом, в обусловленном им объеме и в определенный срок уплатить автору вознаграждение.

3. Договор о *выполнении НИОКР* предполагает, что исполнитель обязуется провести обусловленные заданием научные исследования, разработать образцы нового изделия и проектно-конструкторскую документацию на него, новую технологию производства или иное производственное новшество, а заказчик обязуется принять и оплатить работу.

8.3. Адаптация персонала

В.Р. Веснин в своей работе[86] приводит следующую характеристику, структуру и последовательность процесса адаптации новых сотрудников предприятия.

В общем смысле, адаптацией является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному

[86] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 198-204.

или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять.

Адаптация имеет, две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретные задачи такого управления:

- ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- облегчение вхождения в коллектив;
- снижение чувства тревожности, неуверенности в себе;
- сокращение текучести кадров;
- экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации;
- повышение удовлетворённости работой;

достижение в, результате общей экономии затрат.

Обычно адаптация на «самотеке» продолжается до 1,5 лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Процесс адаптации включает несколько этапов.

1. Ознакомительный, длящийся примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к работе.

2, Этап *вхождения* (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе,

3. *Интеграционный,* в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Работник приобретает квалификацию соответствующего уровня, превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересованно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Принято различать *первичную* (для лиц, не имеющих трудового опыта), связанную, как правило, с большими трудностями, и *вторичную* (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны руководителя.

Элементом первичной адаптации можно считать *профессиональную ориентацию,* представляющую собой комплекс организационно-

воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление с существующими видами деятельности, выявление интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности. Это позволяет молодым людям принять соответствующее решение или повысить уровень своей трудовой мотивации.

Этапами профессиональной ориентации обычно могут быть:

- знакомство с профессией, дающее о ней начальное представление;
- осознание своих интересов и способностей в данной области;
- принятие решения.

Наиболее значимые критерии выбора профессии – интеллектуальный и образовательный уровень, условия труда, социальный пакет, перспективы профессионального совершенствования и карьеры, возможности творчества.

По *направленности* выделяют несколько видов адаптации, основными среди которых считаются организационная, профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий (для начала в стандартных ситуациях).

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приемов, техники и технологии деятельности. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5-8 лет.

На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы:

- рабочая среда (место, технология, окружение);
- личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);
- мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);
- индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и др.);
- помощь и контроль со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование;
- особенности производственных заданий, темпы включения в работу.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и проч. особых сложностей не представляет. Она протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая – адаптация к коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и статусу; к руководству и коллегам.

Социально-экономическая – адаптация к уровню и способам получения доходов.

Успех адаптации обусловлен:

- высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;
- интересом к организации и новой работе, наличием перспективы;
- обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);
- своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя;
- умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации.

Признаками успешной адаптации являются:

- овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;
- появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;
- неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;
- стремление к совершенствованию;
- хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями:

- предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);
- необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта, навыков и непригодности многих прежних), поэтому значительная подверженность стрессам;
- несоответствие представлений и реальности (неудовлетворённость возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);
- безразличное отношение нового коллектива;
- сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное – *адаптация работы к человеку,* что предполагает:

- организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;
- гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;
- построение структуры организации (подразделения), распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из личных способностей работников;
- индивидуализацию системы стимулирования.

Организационные мероприятия (индивидуальные и коллективные) в рамках процесса адаптации, схему которых людям желательно сообщать, можно объединить в две группы:

1. связанные с введением в организацию;
2. связанные с введением в подразделение и должность.

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми службами в основном в форме курса *общей ориентации,* который читается группе вновь

принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой (в том числе в кадровой сфере), условиями труда, правилам и поведения, основными требованиями к работе. В западных фирмах обычно сообщаются следующие сведения:

- об организации в целом – история, традиции, структура, руководство, виды деятельности, продукция, потребители, приоритеты развития, проблемы;
- порядках – процедуры найма, увольнения, требования к внешнему виду, поведению, внутренние отношения;
- кадровой и социальной политике;
- оплате труда – формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверхурочные, условия премирования и проч.;
- режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;
- дополнительных льготах – страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- охране труда и технике безопасности – риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, требования к здоровью и запреты (например, курения).
- вопросах, связанных с управлением персоналом – условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;
- отношениях с профсоюзами;
- о решении бытовых проблем – комната отдыха, условия парковки машин и др.;
- экономическом положении организации – стоимость оборудования, величина прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Индивидуальное введение в организацию начинается сразу же после принятия предложения о работе путем предварительного рассказа о ней, предоставлении книг, брошюр, буклетов и т.п.

Введение в подразделение может быть индивидуальным и коллективным (если подразделение крупное). В последнем случае группе новичков руководством организуется курс *специальной ориентации* (в небольшом подразделении необходимую информацию сообщает непосредственный руководитель в личной беседе).

Индивидуальное введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или наставником. Оно является длительным процессом, в том числе после того, как человек уже начинает работать (ибо за один раз новые сотрудники могут воспринять ограниченное

количество информации).

И.А. Никитина несколько иначе описывает процесс адаптации и социализации новых сотрудников в организации[87]. Она справедливо считает, что способности личности к адаптации оказываются наиболее значимыми в ситуации приспособления к изменяющимся условиям. Приходя на новое место работы, исполнитель сталкивается не только с проблемой применения своих знаний на практике, но и с совершенно новой системой взаимоотношений. Он должен понять и встроиться в организационную культуру, адаптироваться как профессионал и член коллектива. В этом случае говорят о социализации, т. е. о процессе усвоения социального опыта, определенной системы знаний, ценностей, норм, позволяющих человеку функционировать в конкретной организации.

Социальная адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, в основе которого – вхождение сотрудника в новую профессиональную жизнь, новые социальные и организационно-экономические условия.

Социализация – это процессы, посредством которых человек становится полноценным членом социальной группы.

Это способ передачи и наследования культурных образцов. Понятия «адаптация» и «социализация» не идентичны. Разница между ними приведена в таблице 8.1.

Таблица 8.1. Различия между понятиями «адаптация» и «социализация»

Характеристика	Адаптация	Социализация
Длительность	Относительно непродолжительный процесс (в организации от трех – шести месяцев до трех лет)	Процесс, охватывающий всю жизнь (в организации весь период пребывания)
Содержание	Включает разные аспекты приспособления	Предполагает освоение культуры (ценностей, норм, ролевого поведения)
Результат	Допускает приспособление к нормам, ценностям, но не освоение их	Предполагает принятие норм, ценностей как своих собственных

Различают организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию.

Организационная адаптация означает усвоение работником норм, правил и ценностей, принятых в организации (коллективе), в том числе неписаных.

Социально-психологическая адаптация предполагает преодоление

[87] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 385-389.

неуверенности на новом месте работы.

Профессиональная адаптация означает овладение новым сотрудником профессиональными знаниями и навыками.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т. д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Поэтому программы адаптации начинаются с анализа потребностей новичков и потребностей организации.

Анализ потребностей при разработке программ адаптации новых сотрудников включает ответы на следующие два вопроса.

1. Что необходимо новому сотруднику?
   - Понять, что ему рады.
   - Понять, в чем состоит его работа.
   - Понять, что от него ожидают.
   - Быстрее обучиться.
   - Завязать отношения с коллегами.
   - Найти свое место в коллективе.
   - Проявить себя.
2. Что необходимо организации?
   - Донести до нового сотрудника цели и задачи компании.
   - Донести до нового сотрудника ожидания от его деятельности.
   - Привить ему правила и нормы поведения.
   - Быстрее добиться от него отдачи.

Наиболее распространенными являются следующие *методы адаптации*.

- Обучение в кадровом центре, кадровой школе.
- Наставничество (прикрепление новичка к опытному сотруднику с хорошими производственными показателями).
- Инструктаж на рабочем месте.
- Знакомство сотрудников между собой.
- Специальные тренинги.
- Собеседование с менеджером по персоналу.
- Собеседование с линейным руководителем.
- Визуальное знакомство с организацией (экскурсия).

Существуют объективные и субъективные критерии адаптации.

Объективные критерии характеризуют степень реализации индивидом норм и правил, принятых в данной организации.

Субъективные критерии характеризуют степень удовлетворенности

самого индивида членством в данной организации, социальной группе, качеством трудовой жизни.

Чаще всего об успешности адаптации можно судить по совокупности объективных и субъективных критериев.

Индикаторами успешной адаптации нового сотрудника могут быть следующие признаки:

1. Работа стала привычной, не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности.
2. Квалифицированно выполняется конкретное задание (задания).
3. Поведение соответствует установленным требованиям.
4. Есть желание совершенствоваться.
5. Установлены нормальные деловые контакты.
6. Установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива.

Период адаптации. Обычно период адаптации в организации непродолжителен. Чаще всего она происходит в первые три – шесть месяцев. Это время регламентируется Трудовым кодексом РФ как испытательный срок – период, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями, после его завершения можно сделать вывод о совместимости исполнителя и организации (коллектива).

Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе персонала. Недостаточное внимание службы персонала к созданию эффективного механизма адаптации сотрудников может повлечь недовольство работника организацией, уменьшение производительности труда, уход из компании.

Объективные результаты можно учесть через снижение издержек по поиску нового персонала; снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок; сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника начала влиять на конкурентоспособность организации; уменьшение временных затрат других людей на адаптацию новых сотрудников, что, в свою очередь, позволит направить высвободившееся время на выполнение непосредственных обязанностей. Субъективные результаты: улучшение организационного климата в компании; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих в соответствии не только со своими личными целями, но и с организационными целями и задачами, то можно говорить о том, что механизм адаптации в данной организации работает.

8.4. Высвобождение персонала

Процесс увольнения или высвобождения персонала относится к весьма важной фазе взаимоотношений работника и организации.

И.А. Никитина описывает этот процесс следующим образом[88]. Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера в целях уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Также под высвобождением персонала может пониматься вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Увольнение работника – установленная законодательством процедура освобождения работника от служебных обязанностей при расторжении с ним трудового договора.

Причинами прекращения трудовых отношений индивида и организации в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ могут быть:

- расторжение трудового договора по соглашению сторон (ст. 78);
- прекращение срочного трудового договора (ст. 79);
- расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80);
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81);
- прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ст. 83);
- прекращение трудового договора вследствие нарушения правил заключения трудового договора (ст. 84).

Расторжение трудового договора по инициативе работника может быть обусловлено как объективными, так и субъективными причинами. Под объективными понимаются причины, продиктованные внешними обстоятельствами жизнедеятельности человека, не связанными с его восприятием качества трудовой жизни в организации, побуждающие работника сменить место работы или перейти в категорию незанятых в общественном производстве (смена места жительства, призыв на военную службу, поступление на дневное отделение вуза, состояние здоровья и т. п.). Субъективные причины связаны с индивидуальным восприятием качества трудовой жизни, которое не удовлетворяет потребности работника (низкая заработная плата, неудовлетворительные условия труда, конфликты в коллективе и т. п.).

Увольнение по инициативе работодателя происходит либо вследствие сокращения штатов (при реструктуризации или ликвидации организации), либо в случае, если поведение работника не соответствует принятым в организации нормам и правилам. В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как (ст. 81 Трудового кодекса РФ):

---

[88] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 381-385.

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более четырех часов подряд в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка и др.

Выход на пенсию является «естественной» причиной увольнений, обусловленной биологическими особенностями человеческого организма и законодательно регламентируемой.

Высвобождение работников, рассматриваемое как комплекс мероприятий, предусматривает следующий алгоритм:

- принятие управленческого решения по увольнению работника;
- юридическая оценка управленческого решения (определение статьи Трудового кодекса РФ);
- информирование персонала о предстоящем сокращении;
- проведение индивидуальных бесед с сокращаемыми работниками;
- оказание психологической поддержки увольняемым работникам.

Существуют регламентированные (прописанные в Трудовом кодексе РФ) и некоторые общепринятые этические правила увольнения работника. К основным из них относятся следующие:

- не сообщать об увольнении в конце рабочей недели или накануне праздника;
- не сообщать об увольнении в день рождения, годовщину работы в организации и т. д.;
- не сообщать об увольнении в конце рабочего дня;
- не звонить домой с извещением об увольнении;
- не сообщать об увольнении работникам, находящимся на больничном листе или в отпуске.

Сообщать об увольнении должен непосредственный руководитель и наедине. Беседа должна быть краткой: плохую новость нужно сообщить по возможности быстрее.

В системе управления персоналом могут создаваться специальные программы, связанные с высвобождением персонала, преследующие как экономические, так и социально-психологические цели.

Экономические цели требуют оптимизации затрат, связанных с увольнением сотрудников. Сюда относят затраты, связанные со снижением производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период адаптации нового сотрудника; затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников; расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами; затраты, определяемые законодательными или установленными отдельными договорами нормами (например, выплатой выходных пособий), и др. Оптимизация проводится по критерию минимизации потерь времени, связанных с этими затратами.

Вопросы

1. Каков количественный и качественный состав трудовых ресурсов?
2. Как определяется экономически активное население и уровень экономической активности населения?
3. Что собой представляет занятое население?
4. Какое население относится к категории безработных?
5. Какие группы населения входят в категорию экономически неактивного?
6. Что представляет собой международная трудовая миграция, из каких трех основных потоков она состоит?
7. Какие существуют категории трудовых мигрантов согласно классификации МОТ?
8. Что собой представляет план по персоналу и каково его содержание?
9. Выполнение каких работ предполагает набор персонала?
10. Что собой представляет профессиограмма, в чем состоит ее назначение, какова структура и методы ее составления?
11. В чем различие между подбором и отбором кандидатов?
12. Каковы цели отбора кандидатов на вакантные должности?
13. Каковы принципы и критерии отбора кандидатов?
14. Какие существуют виды договоров в соответствии с трудовым законодательством РФ и в каких случаях они заключаются?
15. Каковы наиболее типичные разделы трудовых договоров?
16. В каких случаях заключаются договоры гражданско-правового характера и каковы их особенности?
17. Какие существуют виды договоров гражданско-правового характера?
18. Что понимается под адаптацией работников, каковы ее цели и виды?
19. Каковы причины увольнения работника по инициативе администрации в соответствии с Трудовым кодексом РФ?

20. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?
21. Как вы относитесь к приему или к запрету в приеме на работу родственников и знакомых?
22. Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?

Задания

1. Дайте определение миграции и опишите ее основные виды.
2. Приведите основные показатели миграции населения (чистая миграция, валовая миграция, коэффициент интенсивности миграционного оборота, коэффициент интенсивности чистой миграции, специальный коэффициент возрастной подвижности)
3. Определите основные показатели движения потоков международных мигрантов (масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция).
4. Перечислите причины трудовой миграции.
5. Опишите основные модели набора персонала.
6. Опишите основные источники привлечения работников.
7. Какие существуют методы привлечения персонала?
8. Определите, какая модель привлечения персонала наиболее подходит для компьютерной фирмы, министерства, учебного заведения, химического комбината, строительной компании.
9. Раскройте достоинства и недостатки различных источников привлечения персонала. Покажите, какой из них лучше для учебного заведения, сельскохозяйственного предприятия, компании мобильной связи.
10. Опишите порядок и приемы отбора кандидатов.
11. Опишите порядок приема на работу и оформления трудового договора.
12. Охарактеризуйте основные этапы управления адаптацией работников.
13. В чем различие адаптации и социализации работников?
14. Опишите наиболее распространённые методы адаптации.
15. Опишите признаки успешной адаптации сотрудника.
16. Перечислите типичные причины прекращения трудовых отношений работника и организации в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ.
17. Перечислите общепринятые этические правила увольнения работника.
18. Опишите потребности и возможности организации в проведении профориентации.
19. Опишите заинтересованность общества, граждан и организаций в профориентации трудовых ресурсов.
20. Опишите достоинства и недостатки подбора персонала с помощью рекрутинговых компаний.

Глава 9. Использование человеческих ресурсов

9.1. Организационное поведение в управлении персоналом

Под *поведением человека в организации* понимается совокупность взаимосвязанных действий и поступков человека, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов для приспособления к окружающей среде. Иными словами, оно является результатом взаимодействия между происходящим в его голове и событиями окружающего мира, между социальным окружением и ощущением. Распространённой ошибкой многих менеджеров является учет влияния только чего-то одного.

В.Р. Веснин в своей работе отмечает следующие типы, особенности и факторы организационного поведения работника.

Выделяются следующие основные типы поведения работников, которые менеджеры должны хорошо представлять себе для успешного управления.

1. По *сфере осуществления* поведение может быть деловым (официальным и неофициальным) и межличностным. Первое определяет результативность деятельности организации; второе – морально-психологический климат в коллективе.

2. По *субъектам* поведение может рассматриваться как индивидуальное (когда люди действуют разрозненно) или коллективное (все заодно).

3. С точки зрения *преднамеренности,* поведение бывает заранее спланированным и спонтанным, выражающим стихийную реакцию на те или иные события. Спланированным поведением управлять гораздо труднее, ибо людей приходится переубеждать.

4. По *функциям* поведение может быть управленческим и исполнительским. Первое ориентировано на руководство, второе – на подчинение.

5. С точки зрения *предопределенности,* можно говорить о поведении, детерминированном обстоятельствами, и недетерминированном, зависящем от внутренних импульсов.

6. Исходя из типа *мотивации,* говорят о ценностном (ориентированном на определенные устоявшиеся нормы) и ситуативном (зависящем от складывающихся обстоятельств) поведении. В последнем случае человека можно сравнить с флюгером.

По *характеру* поведение бывает пассивным и активным. Последнее можно рассматривать как агрессивное и ассертивное.

Пассивное поведение характеризуется робостью, неуверенностью, нежеланием брать на себя инициативу и ответственность, уступчивостью внешним требованиям, забвением своей выгоды, а поэтому редко помогает достигать целей. Поскольку за человека выбор делают другие, он ощущает себя жертвой. Тем не менее многие выбирают этот тип поведения, поскольку он малорискован и позволяет избежать попадания в сложные ситуации.

Агрессивное поведение (агрессивность – посягательство на права других) связано, наоборот, с навязыванием субъектом своего мнения окружающим, требованием от них уступок в свою пользу, принятием за них

решений. Его враждебность, непредсказуемость вызывает у тех, на кого оно направлено, неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у окружающих желание сотрудничать.

Ассертивное поведение исходит из собственных потребностей субъекта, но учитывает интересы и права окружающих, которые информируются о его желаниях и представлениях, приглашаются к конструктивному диалогу и сотрудничеству, Восприимчивость к убедительным аргументам позволяет избегать конфликтов, экономить силы и время, эффективно взаимодействовать, добиваться реализации собственных целей, сохраняя хорошие отношения.

Приемами ассертивного поведения являются:

- многократное повторение просьбы;
- сдержанность при критике;
- признание негативных чувств других без обвинений;
- указание на непоследовательность чьего-то поведения без предъявления обвинений.

7. С учетом задачи *приближения к запланированному результату* поведение рассматривается как рациональное и иррациональное (на деле оно нерационально даже в первом приближении, например, вследствие эмоций, особенностей темперамента и др.).

Согласно теории организационной рациональности, Г. Саймона поведение человека нельзя считать рациональным, поскольку он не может обладать исчерпывающей информацией о последствиях своих действий и способен оценить лишь немногие из альтернатив.

8. В зависимости от *степени осознания* человеком *факторов,* обусловливающих его поступки, и контроля над ними говорят о следующих типах поведения:

- *реактивном,* предполагающем автоматические, неосознанные действия в ответ на изменение внешней ситуации. Такой тип поведения имеет место при решении простых повторяющихся задач;
- *инстинктивном,* когда ситуация осознается, но действия не контролируются волей (паническое бегство при опасности);
- *эмоциональном,* характеризующимся тем, что ситуация осознается и в принципе доступна волевому контролю, но таковой не следует из-за отсутствия желания субъекта;
- *свободном целенаправленном,* при котором человеком полностью осознается ситуация и контролируется поведение.

Понятно, что с первыми тремя типами поведения руководителю следует бороться.

Основными формами поведения человека в социальной среде могут быть:

- «*ангельское»,* в форме полного отрицания зла и насилия;
- *высокоморальное,* провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость,

мудрость, искренность и т. п.);

- *нормальное,* основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки;
- *аморальное,* когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- «*дьявольское»,* т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

В целом у человека могут иметь место *три типа трудового поведения.* Каждый из них характеризуется мотивами, пониманием его необходимости и волей к нему:

1. Для одних людей поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием требуемых навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

2. Для других определенное трудовое поведение внутренне желаемо, приносит определенное удовольствие. У руководителей это связано с возможностью проявить себя, продемонстрировать власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные же освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, что также облегчает жизнь.

Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, ибо на первое место ставится задача достижения комфортного состояния.

3. Для третьих руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае они имеют по-настоящему активный, творческий характер, эффективны, результативны.

С точки зрения *последствий для выполняемой работы* (окружающих), поведение может быть позитивным и негативным (правда, люди очень редко делают намеренно предосудительные вещи). Негатив надо решительно подавлять в зародыше, но при этом помогать исправляться и использовать сильные стороны – там, где это дает хорошие результаты.

С точки зрения *особенностей поведения,* выделяются следующие типы людей: лидеры, индивидуалисты, коллективисты, приспособленцы.

Поведение людей в организации подчиняется следующим законам, которые менеджеру необходимо учитывать:

- закон неоднозначной реакции вследствие разного восприятия разными людьми одних и тех же событий и воздействий;
- закон самосохранения;
- закон компенсации недостатков в одном отношении достоинствами в других.

Основные факторы, влияющие на поведение людей, сводятся к следующим:

1. *Социальная роль.*

2. *Особенности восприятия* окружения и представления о своем месте в ней.

3. *Социальная установка* – предрасположенность субъекта к заранее определенному способу восприятия другого лица или события, исходя из собственного жизненного опыта. Установка (благоприятная или неблагоприятная) представляет собой связь, создаваемую человеком между объектом и его оценкой. Она выражается во мнениях, чувствах и часто предопределяет поступки, но и сама во многом определяется прошлым поведением (мы верим в то, что отстаиваем, и отстаиваем то, во что верим). Позитивное поведение по отношению к какому-либо человеку вызывает в конце концов расположение к нему. Таким образом, установки и даже чувства можно формировать. Однако со временем при приобретении нового опыта они корректируются и даже затухают.

4. *«Я-состояния».*

5. *Желание произвести благоприятное впечатление.* Люди, особенно контролирующие свое поведение в надежде произвести хорошее впечатление, подгоняют его к тому, что от них ожидают.

6. *Уверенность* в себе, своих силах.

7. *Ценностная ориентация* – разделяемые личностью социальные ценности и ценности, являющиеся средством и целью жизни.

8. *Уровень притязаний* человека, характеризуемый трудностью целей, к которым тот стремится. Для разных людей он неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, приняты е в определенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст. Например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и пожилых людей. Безусловно, речь здесь идет о неких условных, среднестатистических личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее. Несоответствие между реальными возможностями и уровнем притязаний является мобилизующим фактором.

9. *Принципы* – основополагающие правила, которым человек следует в жизни, например, справедливость, честность и т. п.

10. *Позиция* – постоянное и *однозначное* внутренне отношение к одним и *тем* же людям или одинаковым ситуациям, основанное на опыте и ценностях. Позиция служит защитой в момент опасности; в ней личность выражает себя. Поэтому позицию всеми силами защищают и укрепляют.

11. *Настроение* и настрой (отношение к происходящему в данный момент).

12. *Внешние воздействия.* Модели поведения человека, связанные с реакцией на них, называются *биотипами,* среди которых выделяют три разновидности:

А – *адреналовый*. Характеризуется высокой требовательностью

человека к себе и окружающим, ответственностью, ревностным отношением к работе, трудоголизмом и трудолюбием;

НА – *норадреналовый*. Его обладатели замкнуты, скрытны, немногословны, властны, остро переживают неудачи;

А-НА – *смешанный.* Предполагает изменчивость настроения, повышенную эмоциональность, яркое воображение, чувственность владельцев, сопереживание окружающим.

13. *Внутреннее состояние* человека:

14. *Потребности, интересы,* степень их остроты.

Таблица 9.1. Виды поведения работников в зависимости от внутреннего состояния.

		Внутреннее состояние	
		Напряженность	Расслабленность
Поведение	Пассивное	Накопление внутри себя эмоций без их внешнего проявления, волнение по поводу того, что еще не произошло; склонность к взрыву.	Спокойное, беззаботное поведение
	Активное	Вечная гонка с жизнью на выживание и постоянное подстегивание себя	Разумно мотивированное поведение с низким уровнем тревожности. Играючи выполняется большой объем работы

15. *Психологические особенности субъекта* – направленность, темперамент, склонность к риску.

16. *Жизненный опыт,* уровень образования, знание и понимание ситуации.

17. *Привычки* – укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах.

18. *Особенности ситуации.*

19. *Воздействие* со *стороны руководителя,* четкость постановки им задач.

20. *Отношения* с *окружением.* Управление поведением людей в организации представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных поступков, предотвращению или пресечению нежелательных.

Социальная роль

Под *социальной ролью* понимается модель поведения человека (обладателя определенного статуса) в системе служебных и личных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям (разные люди, имея разные ценности и представления об одной и той же роли, не

одинаково ведут в ней себя), а также ожиданиям окружающих. В исполнении социальных ролей некоторые аспекты обязательны, а некоторыми можно варьировать.

Действия, предписанные социальными ролями, формируют соответствующие установки.

Принятие и осознание человеком его роли приводит к соответствующему изменению поведения. Поэтому искусственная роль может превратиться в реальную, стать привычкой.

Роли сотрудников могут время от времени меняться, как и само их значение (например, в соответствии со стадией развития коллектива). Некоторые из них требуют одного исполнителя; но отдельные работники могут исполнять несколько ключевых ролей, каждая из которых уникальна. Поэтому исполнителей для них трудно подобрать, а в случае ухода – найти достойную замену. Отсутствие исполнителя в период потребности в нем – серьезная проблема для организации, могущая парализовать ее работу.

Если роль понятна и приемлема для человека и окружающих, соответствует его возможности и желаниям, не ограничивает и не унижает, то она исполняется с удовольствием. В противном случае человек не может полностью реализовать свои возможности и принести пользу себе и организации, что часто порождает внутренние и внешние конфликты. Индивид, не оправдывающий ожиданий, подвергается со стороны окружающих санкциям, а оправдывающий – поощрению.

Американский психолог Реймонд Белбин выделяет несколько типов социальных ролей, которые люди могут играть в процессе служебного и личного взаимодействия. Эти роли во многом предопределяют поведение сотрудников.

К рабочим ролям относятся:

1. *Координатор,* обладая наибольшими организаторскими способностями, независимо от своих знаний и опыта осуществляет руководство остальными, направляя их активность на достижение поставленных целей.

2. *Генератор идей* (как правило, самый талантливый член коллектива) разрабатывает варианты решения стоящих перед ним проблем. Но из-за пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

3. *Контролер* в силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшей работы.

4. *Шлифовальщик* обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет увязать ее решение с другими задачами.

5. *Энтузиаст* – самый активный член коллектива; увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

6. *Искатель выгод* – посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

7. *Исполнитель* добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

8. *Помощник* – человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Считается, что совместный трудовой процесс будет нормально осуществляться при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если же кому-то придется одновременно взять на себя две и более роли (или какая-то роль останется без исполнителя), как правило, возникают конфликты.

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно делятся на *ведущих* и *ведомых.* Первые играют так называемые предпочитаемые лица («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих); вторые – все остальные, включая не предпочитаемых, с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их носителями коллективной вины.

Концепция «Я-состояний» Э. Бёрна

Многие аспекты поведения субъектов объясняет концепция «Я-состояний» американского психолога Эрика Бёрна, разработанная в 1960-х гг.

«Я – состояние» – это система чувств, а также набор осмысленных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроем человека и сознательным выбором поведения, преследующим определенную цель.

Э. Бёрн утверждает, что человек постоянно пребывает в одном из трех психологических «я-состояний»: *родителя, взрослого* и *ребенка* с разной степенью готовности перейти из одного состояния в другое.

Каждое из состояний имеет свою специфику.

Состояние *родителя* внешне выражается в ироничной манере держаться, поучениях, попытках все запретить и наказать, поисках виновных, претензиях на правоту, озабоченности всем и вся, стремлении поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. *Родитель* может проявляться прямо (делай, что я говорю) или косвенно – применяться к требованиям.

Состояние *взрослого* характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернатив, бесстрастность.

В состоянии *ребенка* люди действуют и чувствуют себя так, как в детстве: непосредственно, игриво, капризно, своенравно, строптиво и т. п.

У незрелых людей поведение контролирует *ребенок,* у зрелых – *взрослый.*

Взаимодействие между людьми (трансакт, по Э. Бёрну), в какой бы форме оно ни происходило, всегда обусловлено теми состояниями, в которых они в данный момент находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно.

1. Параллельный, когда участники общения находятся в одинаковом «Я -состоянии». Он может продолжаться бесконечно, потому что они прекрасно

понимают стиль друг друга и сообразно отвечают и ведут себя.

2. Перекрестный. Предполагает, что собеседники находятся в неодинаковых «Я-состояниях» и играют разные роли. В результате они, пытаясь убедить в своей правоте, не понимают друг друга (или создают видимость этого), что приводит к нарушению коммуникаций.

3. Скрытый, встречающийся на каждом шагу и проявляющийся в недоговоренности, иносказании, критики с подтекстом, «двойным дном». Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлирован под ничего или совершенно иное означающий разговор.

Добившись в нем инерции, инициатор резко меняет «Я-состояние», ошеломляет соперника, сбивает с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называются *игрой,* которая начинается с *уловки* (психологической приманки), задевающей уязвимое место другого человека, что тот должен остро почувствовать.

В рамках трансактов люди занимают определенные позиции:

- депрессивную: у меня плохо, у тебя – хорошо;
- высокомерную: у меня хорошо, у тебя – плохо;
- отчаянную: у меня и у тебя плохо;
- основную: у тебя и у меня хорошо (в ней коммуникации осуществляются лучше всего).

Поскольку играм присущ манипулятивный характер, они ведут к накалу страстей. Поэтому игр следует избегать, но, если уж игра началась, вести себя твердо и последовательно. При этом рекомендуется:

- реагировать на ситуацию не из того «Я-состояния», которое навязывает другой, а из *взрослого;*
- игнорировать подтекст;
- специально обратиться к скрываемой части («нашим баранам») при уклонении другой стороны от прямых ответов.

9.2. Управление конфликтами в организации

Под конфликтом обычно понимается столкновение противоречивых целей, интересов, позиций, мнений, взглядов; глубокое разногласие, спорная ситуация и т.п.

В основе любого конфликта может быть ситуация, включающая противоречивые позиции сторон, либо противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, взглядов, устремлений.

Н.А. Горелов основные виды и причины конфликтов описывает следующим образом[89].

Любая конфликтная ситуация содержит субъектов возможного конфликта и его объект. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если другая сторона отвечает тем же, конфликт переходит из

[89] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 308-316.

потенциального в реальный (актуальный).

При этом стоит учитывать, что с одной стороны конфликты не всегда возникают из-за реальных действий (иногда достаточно подозрения одного лица, что другое лицо планировало) против него нечто неблагоприятное, а с другой стороны конфликты не являются объективным явлением и существуют независимо от ощущений противоположной стороны.

В зависимости от способа проявления конфликтов Н.А. Горелов выделяет:

- *целевые конфликты,* когда субъекты преследуют различные цели и ими движут разные интересы;
- *конфликты оценок,* когда субъекты имеют общую цель, но не имеют подходящих средств для ее достижения;
- *конфликты распределения,* возникающие в случае конкуренции за использование ограниченных ресурсов;
- *конфликты отношений*, проявляющиеся в результате негативной оценки другой стороны (персон) исходя из преувеличенного представления о том, как другие должны себя вести и какими качествами обладать.

В возникновении конфликтов большое значение имеют *конфликтогены* – слова, действия (или бездействие), которые способствуют (дают толчок) переходу конфликта из потенциального в актуальный. Например, в организации конфликт могут вызвать конфликтогены, заключающиеся:

- в проявлении к человеку или группе открытого недоверия;
- в нежелании слушать и перебивании собеседника;
- в постоянном принижении значимости и роли противной стороны;
- в акцентировании внимания на различиях между сторонами и всяческом подчеркивании своей значимости и принижении собеседника;
- в нежелании признавать собственные ошибки, упущения, недоработки и другие свои отрицательные черты, а также чью-то правоту;
- в навязывании своей точки зрения;
- в проявлении неискренности и категоричности в суждениях;
- в употреблении оскорбительных слов и др.

Наиболее распространенными являются следующие три вида конфликтогенов.

1. Конфликтогены, выражающие превосходство:

- угрозы, замечания, издевки, насмешки, подшучивания и др.;
- хвастовство, восторженные рассказы о собственных успехах и достижениях;
- навязывание своего мнения, дача советов зачастую воспринимаются собеседником негативно и у него возникает желание сделать все наоборот, особенно если это происходит на глазах у других людей. Совет, данный в присутствии других людей, воспринимается как упрек;

- прерывание высказываний собеседника, повышение голоса, исправление во время беседы показывает, что человек хочет, чтобы слушали только его, его мнение должно быть важным, а мысли более ценны;
- нарушение этики в поведении, незнание основ этикета воспринимается как невежливое обращение, пренебрежение уважения к собеседнику;
- демонстрация снисходительного отношения, имеющая оттенок «доброжелательности», раздражает и способствует зарождению конфликта;
- демонстрация уверенности в своей правоте в виде безапелляционных высказываний «так и не иначе» зачастую вызывает сомнение, желание опровергнуть подобное утверждение;

2. Конфликтогены, проявляющие агрессивность:

- природная агрессивность, возникающая в определенной среде (коллективе, группе сверстников), а также в качестве протеста против зависимости (от начальника, старшего по положению, статусу);
- агрессивность, возникшая от сложившейся ситуации, плохого самочувствия, сложностей в семейно-бытовых или рабочих взаимоотношениях;
- агрессивность как ответная реакция на полученный от кого-либо конфликтоген. В результате провоцируется ответная агрессивность, что приводит к еще большему накалу страстей.

3. Конфликтогены, выражающие эгоизм:

- эгоистическое стремление добиться чего-либо для себя за счет других очень раздражает окружающих и порождает конфликтную ситуацию;
- высокомерие одной из сторон при обсуждении спорного вопроса может вызвать конфликтную ситуацию и получить встречный, более сильный конфликтоген. При этом первичный конфликтоген обычно говорится ненамеренно, а потом происходит эскалация конфликта.

Все это составляет схему непреднамеренного конфликта.

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

- объект конфликта,
- участники конфликта,
- социальная среда, условия конфликта,
- субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

В качестве *объекта конфликта* чаще всего выступают потребности, удовлетворение которых рассматривается как его цель. Это могут быть материальные, духовые и социальные ценности и т.п.

Главными участниками конфликта выступают противоборствующие стороны, определяющие тип конфликта и число вовлеченных сторон. Кроме главных сторон конфликта могут быть и другие его участники, которые имеют для его развития второстепенное значение. Роли участников сильно

различаются как с социальной, так и с психологической точки зрения.

Не менее важную роль в конфликте играет его макросреда, т.е. те *условия,* в которых он развертывается. Применительно к организации это могут быть как формально закрепленные элементы (институты, организационная структура), так и неформальные структуры (организационная культура, условия ведения бизнеса и т.п.).

Наконец, *субъективное восприятие (образ) конфликта* включает в себя представления об участниках конфликта и о его внешней среде.

Реальная задача менеджмента заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы их конструктивного решения. Для этого нужно понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

Основные *причины конфликтов* можно разделить на три группы:

1. противоречие интересов (фундаментальная причина конфликтов);
2. объективные факторы возникновения конфликтов;
3. личностные факторы возникновения конфликтов.

Группа объективных причин представляется наиболее важной, поскольку именно их разрешение чаще всего оказывается в компетенции менеджера по управлению человеческими ресурсами. К ним относятся:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- плохие коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей, «конфликтогенная оргструктура», рассогласованность связей;
- некомпетентность, несоответствие занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда, разбалансированность рабочего места;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов.

Конфликты могут быть классифицированы по следующим параметрам.

1. По типу и числу участников:
   - внутриличностные;
   - межличностные;
   - конфликт типа «личность – группа»;
   - межгрупповые.
2. По источникам и причинам возникновения:
   - структурные;
   - инновационные (конфликт как реакция на изменения в организации);
   - позиционные (конфликт значимости);

- конфликты справедливости (на почве расхождений оценки трудового вклада);
- ресурсные конфликты (соперничество за ресурсы);
- динамические конфликты (конфликты, связанные с противоречиями развития организации).

3. По направленности воздействия и распределения полномочий:

- конфликты «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация; могут быть направлены как снизу-вверх, так и наоборот);
- конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами);
- смешанные конфликты (представлены вертикальные и горизонтальные составляющие).

4. По сфере разрешения: деловые и личностные.

5. По характеру причин: объективные и субъективные.

6. По значению для организации и результатам: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные).

7. По временным параметрам: кратковременные, быстротечные, длительные.

- Помимо этого, можно выделить конфликты:
- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д.

В условиях организации стоит также делить конфликты на внутренние конфликты и конфликты с внешней средой. Первая группа включает в себя основные виды конфликтов по типу и числу участников (межличностные, внутригрупповые, межгрупповые), в то время как вторая группа чаще всего включает конфликты между руководством или собственниками предприятия с элементами внешней среды (конкурентами, профсоюзами, государством и т.п.).

Объективные причины также могут выступать в качестве объекта противоречия, Т.е. основной причины конфликта. Кроме того, важно отделять причину конфликта и повод для его возникновения.

Система отношений на предприятии имеет свою специфику в плане потенциальной конфликтной ситуации. Так, например, субординационный характер отношений «руководитель – подчинённый» и деятельность в системе «человек – человек» объективно носят предпосылки к конфликтам. Так, подчиненный постоянно вынужден выполнять приказы своего начальства, учитывая функциональную и личностную стороны субординации. При этом частота конфликтов во многом зависит от частоты взаимодействия сторон.

Субъективные причины возникновения конфликтов крайне ситуативны; то, что в одной компании – норма, в другой может послужить причиной для конфликтной ситуации. При этом они зачастую ведут к *деструктивным*

конфликтам.

В самом общем виде к числу подобных причин можно отнести неправильные действия руководителя, подчиненных либо сочетание этих элементов. Среди субъективных причин конфликтов также можно выделить управленческие и личностные причины.

К управленческим причинам относят необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; недостаточную профессиональную подготовку руководителей; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда. Личностные же, в свою очередь, связаны с культурой поведения и выбором стиля руководства, которые могут быть не приняты подчиненными.

Вне зависимости от причин возникновения конфликтов руководитель должен справляться со своей задачей: предупреждать конфликты и конструктивно разрешать их. Предупреждению конфликта способствует грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными, а разрешению конфликта способствует учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к разрешению противоречия с различных сторон.

Многие исследователи отмечают отсутствие конфликтов как негативную сторону развития организации. Несмотря на спорность данного утверждения, оно лишний раз подтверждает наличие у конфликтов в организациях как положительных, так и отрицательных функций.

Функции конфликтов можно условно поделить на *общие* (имеющие место на разных уровнях социальной системы) и *личностные* (влияющие непосредственно на личность). Более важно изучить общие функции конфликта. Данные функции можно отождествить с позитивными и негативными последствиями конфликтов.

К числу *положительных функций* относятся:

- *интеграционная функция* – первичное установление единства или его восстановление. Специфика данной функции определяется типом конфликта и особенностями группы;
- *трансформационная функция*, т.е. трансформация норм применительно к новым условиям. Характерно для гибких структур;
- *функция обнаружения и фиксации* существующих противоречий, что является условием для достижения равновесия;
- *функция разрешения противоречий и снятия напряжения* внутри организации, т.е. ликвидация стрессовой ситуации за счет конфликта;
- *стабилизационная и превентивная функции* – после подобного потрясения члены организации будут более обдуманно подходить к разрешению возникающих противоречий. Кроме того, конфликт может показать существующее соотношение сил в организации, что снижает риск необдуманных противостояний в будущем;
- *творческая функция* – конфликт может служить источником

дополнительной творческой активности членов группы;

- *рефлексивная функция* – участники конфликта могут по-новому взглянуть на свою роль в организации, переоценить свои способности и личные качества;
- *функция выявления управленческих проблем* в организации (подразделении).

К *негативным функциям* (последствиям) конфликтов относятся:

- потенциальная *дестабилизация и дезорганизация* коллектива;
- *большие материальные, эмоциональные затраты* на участие в конфликте, что ведет к замедлению темпов роста и развития предприятия;
- *снижение дисциплины*, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- *дезинтеграция* компании;
- *чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия* в ущерб работе;
- *деструкция системы межличностных и организационных отношений*, которые сложились прежде, неприязнь к другой стороне конфликта;
- *сложное восстановление деловых отношений*;
- *закрепление в социальном опыте личности и группы насильственного решения проблем*: победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия.

Стоит отметить, что в зависимости от разрешения конфликта, его исхода последствия могут быть как отрицательными, так и положительными. Например, при разном поведении руководства может наступить как дезинтеграция, так и сплочение коллектива.

Можно также выделить *специфические функции*, являющиеся следствием правильной работы с конфликтом:

- *информационная функция,* имеющая две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона подразумевает указание на существующие противоречия в рамках Организации. Коммуникативная сторона определяет усиление коммуникативного обмена для получения информации о другой стороне конфликта;
- *диагностическая функция* позволяет дополнить понимание участников конфликта друг о друге как о личности и профессионале;
- *инновационная функция* конфликта помогает преодолеть препятствия на пути экономического, социального и духовного развития коллектива. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологическое состояние коллектива и вызывает усиление социальной активности вследствие трансформации межличностных отношений.

Таким образом, понимание причин, типов и возможных участников

конфликтных ситуаций должно в первую очередь способствовать лучшему управлению конфликтом в организации, а при его деструктивном характере – максимально быстрому разрешению.

В широком смысле конфликт – процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них. В.Р. Веснин в работе[90] рассматривает основные этапы развития конфликта и предлагает стратегию их разрешения в соответствии с законодательством РФ.

1. На *первом этапе* складывается конфликтная ситуация, т.е. такое положение дел, при котором ценности, интересы, установки участников вступают в противоречие друг с другом, но открытого противоборства еще нет. Она может возникнуть как по инициативе, так и без участия сторон, в том числе быть переданной им «по наследству», как, например, известная кровная месть. В рамках конфликтной ситуации происходит накопление и обострение противоречий.

Помимо участников (оппонентов) элементами конфликтной ситуации являются:

объект, вызывающий ее к жизни, которым чаще всего является дефицитный ресурс (каждая сторона стремится им обладать). Он бывает неделимым либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе; в то же время объект может отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех;

предмет, представляющий собой различие взглядов сторон (на объект), что образует основу конфронтации (может существовать несколько предметов разных уровней). Но субъективное восприятие конфликтной ситуации не обязательно соответствует истинному положению дел.

Обычно неадекватное или ложное восприятие ситуации или чьих-то действий характерно для одной стороны. Она начинает действовать в соответствии со своими взглядами и особенностями характера. Другая, став жертвой агрессии, имеет основу для восприятия ситуации как конфликта.

Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и *беспредметной.*

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения. Со временем она может:

- ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать объект, породивший ее;
- сохраниться в прежнем виде;
- трансформироваться (сужается или расширяется, захватывая новые сферы, переносится, в том числе сознательно, на других).

Конфликтная ситуация может и обостриться под воздействием инцидента, т.е. события или обстоятельства, послужившего толчком или поводом к столкновению оппонентов.

---

[90] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 617-629.

2. Инцидент, представляющий собой *второй этап* развития конфликта, может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно, существовать реально или в воображении сторон. Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения.

3. *Третьим этапом* развития конфликта становится кризис и разрыв отношений между оппонентами, перерастающий в противоборство, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, прямое насилие, создание помех, причинение косвенного вреда, оскорбляющие действия.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон, но может стать затяжным с чередованием активных и пассивных фаз, наступления и обороны, перемежаться с переговорами.

4. Полное окончание конфликта по любым причинам (разрешение, перемирие, тупик) составляет содержание его *четвертого этапа.*

Если при этом определился явный победитель, в его пользу перераспределяются выгоды, а потери возлагаются на побежденного; если последний таковым признается лишь формально, реальных изменений не происходит; если же нет победы ни одной из сторон, все остается по-старому.

Объективный конфликт завершается в связи с ликвидацией (самоликвидацией) объекта, оставлением его у одной из сторон (при устранении остальных) или потерей значения в силу изменившихся обстоятельств.

Если ничего этого не происходит, то противостояние затягивается и начинают работать психологические механизмы, превращающие такой конфликт в субъективный, бороться с которым гораздо сложнее.

Обычно преодоление субъективного конфликта происходит следующими путями:

- разъединение участников (что может мешать решению текущих производственных задач):
- их полная психологическая перестройка, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной;
- изменение рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со всеми должность, станет руководителем);
- перемирие, при котором стороны остаются на своих позициях, а, следовательно, сама конфликтная ситуация не исчезнет.

Возможные результаты конфликтов:

- перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.);
- распад или обновление коллектива;
- кадровые перестановки;
- поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, упокоив или запугав тем самым остальных).

При оценке последствий конфликта важными являются вопросы, кто будет победителем и побежденным, как будут распределяться выгоды и потери.

На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действия противника, общего положения дел.

Формы производственных конфликтов

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах.

1. Образование клики, которой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

2. Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против кого она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая ситуацию, людей и их поступки.

3. Бойкот – полный или частичный отказ, или уклонение от действий в интересах других субъектов или групп, считающихся противниками.

4. Травля (преследование) – действия для ослабления, дискредитации или компрометации соперника путем замалчивания, отрицания истины, его обвинений, оскорблений, неблаговидных оценок и т.п.

5. Саботаж – сознательные действия с целью нанесения ущерба (чаще скрытого) интересам другой стороны. Он характерен прежде всего для бюрократизированных организаций.

Саботаж может быть:

- организационным, заключающимся в замещении одного образца поведения другим (эффективные, но не вполне легитимные действия заменяются официально предписанными, но противоречащими реальностям жизни; снижение требований к исполнителям), в результате чего дезорганизуется или парализуется работа;
- техническим, выражающимся в нарушении (обычно целенаправленном) работы оборудования, допущении брака, нерациональном использовании материалов и сырья, препятствовании внедрению достижений НТП в надежде избежать увольнений.

По форме саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, в излишнем к ним внимании; второй основан на сознательном инспирировании неполадок.

Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, при носящие материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

6. Массовые стихийные или *организованные* выступления (забастовки, митинги). *Забастовка* – временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора, открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными (к последним относят сидячие), мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- *прекращение работы* и уход с рабочего места;
- *работа по правилам* (итальянская забастовка), когда их неукоснительное соблюдение ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход производства, преодолевать которые неформальными методами персонал как раз и отказывается (в отличие от саботажа это делается открыто и демонстративно). Такие действия не создают правовой основы для привлечения работников к ответственности;
- *замедленная работа* (например, в темпе, составляющем половину от нормального);
- *пульсирующая работа* (неполное время, например, час в смену или в неполном составе);
- *прекращение работы с нахождением всех на своих местах* (оккупационная забастовка);
- *работа по-своему* (активная забастовка).

Решение о забастовке принимает собрание работников или профсоюзная организация, о чем работодатель предупреждается в письменной форме за 10 дней до ее начала. В решении указывают перечень разногласий, послуживших основанием начала забастовки, ее сроки, предполагаемое количество участников и перечень работ, которые забастовщики обязуются выполнять для обеспечения безопасности организации.

Работодатель в свою очередь предупреждает о предстоящей забастовке службу по урегулированию коллективных трудовых споров.

Забастовку возглавляет (приостанавливает) представительный орган работников, который при необходимости может созывать собрания коллектива, получать от работодателей информацию, привлекать специалистов для подготовки заключений по спорным вопросам. Он совместно с работодателем и местными властями обязан принять все меры по обеспечению общественного порядка, сохранности имущества организации (подразделения) и работников, а также работы машин и оборудования, остановка которых представляет непосредственную угрозу жизни и здоровью людей.

В период проведения забастовки стороны обязаны продолжать попытки разрешения возникшего спора с помощью примирительных процедур.

Если забастовка объявлена без учета предусмотренных законодательством сроков, процедур и требований, что создает реальную угрозу здоровью людей, основам конституционного строя и государственной безопасности, она может быть признана незаконной. Соответствующее решение принимается в судебном порядке по заявлению работодателя или прокурора и подлежит немедленному исполнению. В этом случае работники обязаны прекратить забастовку и приступить к работе.

Суд также вправе отложить не начавшуюся забастовку или приостановить начавшуюся на срок до 30 дней в случае непосредственной угрозы жизни и здоровью людей.

Являются незаконными и не допускаются забастовки:

1. В период введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством:

в органах и организациях Вооруженных Сил Российской Федерации, других военных, военизированных и иных структурах, ведающих вопросами обеспечения обороны страны, безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, предупреждения или ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций;

в правоохранительных органах;

в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств или оборудования;

на станциях скорой и неотложной медицинской помощи.

2. В организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, авиационный, железнодорожный и водный транспорт, связь, больницы), в том случае, если проведение забастовок создает угрозу обороне страны и безопасности государства, жизни и здоровью людей.

3. Незаконными считаются также забастовки, объявленные без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

Участие в забастовке является добровольным, и никто не может принудить к этому работников или препятствовать, призывая к отказу от участия в ней. В то же время представители работодателя не имеют права организовывать забастовку и участвовать в ней.

Участие работника в забастовке не может рассматриваться в качестве нарушения трудовой дисциплины и основания для расторжения трудового договора или применения мер дисциплинарной ответственности.

Законодательно запрещается в период урегулирования коллективного трудового спора локаут, т. е. увольнение участников забастовки и других разрешенных акций, а также ликвидация или реорганизация соответствующего предприятия, филиала и проч.

Работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий день после решения суда о признании забастовки незаконной либо об отсрочке или о приостановке забастовки,

могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины.

Основой разрешения трудовых конфликтов в России являются Трудовой кодекс и Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», устанавливающий правовые основы и порядок осуществления этого процесса, а также реализации права на забастовку в связи с коллективной защитой индивидуальных трудовых прав работников.

Под *коллективным трудовым спором* понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления, изменения и выполнения договоренностей об условиях труда, заработной платы, социально-трудовых отношений.

Требования могут выдвигать работники и их представители на своих собраниях или конференциях (для проведения соответствующих мероприятий работодатели обязаны представить необходимые условия и не препятствовать их проведению) большинством голосов. Они излагаются в письменной форме и направляются работодателю, а их копия может быть предоставлена в службу по урегулированию трудовых споров. Работодатель обязан в течение 3 рабочих дней рассмотреть требования и сообщить о решении в письменной форме представителю работников.

Моментом начала коллективного трудового спора считается день сообщения (несообщения) решения работодателя или его представителя об отклонении всех или части требований, а также дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров.

Первым этапом разрешения конфликта должно быть рассмотрение разногласий в обязательном порядке *примирительной комиссией,* в которую на паритетных основах входят представители трудового коллектива и администрации (работодатель создает необходимые условия для ее работы).

При отсутствии согласия стороны переходят к рассмотрению спора с участием посредника, который может быть приглашён ими самими или по рекомендации службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров – система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них. Она организует работу по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

По согласованию со сторонами посредник определяет порядок рассмотрения трудового спора, запрашивает при необходимости соответствующие документы и обеспечивает принятие согласованного решения или утверждение протокола разногласий. В последнем случае для рассмотрения спора создают *трудовой арбитраж* – временно действующий

орган в составе 3 человек, предложенных сторонами или службой по урегулированию коллективных трудовых споров, в состав которого представители сторон входить уже не могут.

Создание трудового арбитража обязательно в организациях, в которых законом запрещено или ограничено проведение забастовок.

Трудовой арбитраж на основе имеющихся документов разрабатывает рекомендации, которые передаются сторонам и при заключении ими письменного соглашения о выполнении приобретают обязательную силу.

Представители сторон, примирительная комиссия, посредник, трудовой арбитраж, указанная служба обязаны использовать все предусмотренные законодательством возможности для разрешения возникшего коллективного трудового спора.

Если примирительные процедуры ни к чему не привели, работодатель уклонился от участия в них или не выполняет условия соглашения, работники вправе использовать для отстаивания своих интересов все предусмотренные законом средства, вплоть до забастовки.

Решение об объявлении забастовки принимается собранием (конференцией) работников по предложению представительного органа, ранее уполномоченного на разрешение коллективного трудового спора. Решение об объявлении забастовки, принятое профессиональным союзом (объединением профессиональных союзов), утверждается для каждой организации собранием (конференцией) работников данной организации.

Стратегия преодоления конфликта

Руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб. Это может быть достигнуто усилиями как самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и третьей стороны (самого руководителя или посредника). Правомерно говорить о трех подходах участников к проблеме конфликта:

1. деструктивном, ориентированном на достижение преимуществ только для себя;
2. конформном, связанном с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
3. конструктивном, предполагающем совместный поиск решения, выгодного для всех.

Обобщенная классификация возможных стратегий участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.:

1. Стратегия *ухода от конфликта (игнорирования)* применяется, если стороны:

- мало заинтересованы в его разрешении (имеют близкий ранг, конфликт не созрел или его предмет для них второстепенен);
- пытаются сохранить хорошие отношения;
- попали в тупиковую ситуацию.

Если причины конфликта субъективные, такая стратегия благоприятна, Она дает возможность оценить положение дел и, возможно, прийти к выводу, что противостояние бессмысленно.

Если же конфликт объективный, то эта стратегия ведет к проигрышу обеих сторон, поскольку причины, вызвавшие конфликт, сохраняются. Это может вынудить участников к поиску психологической разрядки, например, к агрессии против посторонних лиц.

2. Стратегия *приспособления* предполагает, что сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична и может предоставить оппоненту получить то, что для него важнее, а самой остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. Силовую стратегию использует более сильный оппонент для разрешения конфликта в свою пользу с помощью запугиваний, угроз, шантажа, дезинформации, провокаций, настаивании на собственных вариантах решения.

Стратегия целесообразна, если есть шанс добиться победы, но поскольку проигравшая сторона с поражением обычно не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и не известно, чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента выигрыша для другого быть не может.

4. Компромиссная стратегия предполагает разделение примерно поровну выгод и потерь, применяется, когда:

- ранг, стремление к преодолению конфликта и аргументы оппонентов примерно одинаковы;
- их интересы противоположны, но взаимозависимы;
- проблема относительно проста;
- необходимо срочно найти хотя бы временное решение;
- не удается достичь соглашения иным способом.

При применении компромиссной стратегии на фоне предпочтения собственного решения сторонами допускаются как уступки и альтернативы, так и давление, угрозы, привлекается арбитр.

Поскольку все стороны оказываются не в проигрыше, стратегия широко используется на практике, но оптимального решения она, как правило, не дает, так как сама проблема сохраняется.

Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в скорейшем достижении договоренности, чтобы сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

5. Стратегия *окончательного разрешения* конфликта предполагает прекращение сторонами противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Такая стратегия применяется если:

- отношение к конфликту как к нормальному явлению;
- признание равноправия, законности интересов и взглядов сторон, готовность воспринимать точку зрения оппонента;
- отношение к проблеме как к общей;

- неприемлемость компромисса, желание добиться долгосрочного взаимоприемлемого решения, а поэтому необходимость длительного изучения и точного диагноза проблемы;
- возможность достижения выгод при объединении ресурсов;
- присутствие личной заинтересованности участников;
- наличие времени;
- необходимость приобретения совместного опыта, обмена информацией;
- исключение угроз и использования ошибок другой стороны ей во вред.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а, следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не загоняется вглубь, а исчезает вообще. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они распределяются неравномерно, превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

Таблица 9.2. Матрица способов разрешения конфликта (Р. Блейк и Дж. Моутон)

	Конфликт неизбежен, соглашение невозможно	Конфликта можно избежать, соглашение невозможно	Конфликт неизбежен, соглашение возможно	
Ставка высокая	Борьба до победы	Уход	Решение проблемы	Поведение активное
Ставка средняя	Третейский суд	Изоляция	Определение различий	Поведение среднее (между активным и пассивным)
Ставка низкая	Судьба	Индифферентность	Мирное сосуществование	Поведение пассивное

В то же время действия сторон в конфликте могут отличаться от реальных намерений, так как на них влияет конкретная ситуация.

Чаще конфликты не саморазрешаются, а разрастаются. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими (по некоторым оценкам, у руководителей на это уходит до 20% рабочего времени).

Считается, что на начальной фазе руководитель может разрешать конфликт в 90% случаях, в стадии подъема – в 50%, на спаде – в 20%, в самом остром случае – в 5%.

При работе с противоборствующими сторонами руководитель может использовать ряд стратегий:

1. Стратегия *предупреждения* конфликта представляет собой

совокупность следующих мероприятий организационного и разъяснительного характера:

- улучшение условий труда;
- справедливое распределение ресурсов, вознаграждения;
- изменение структуры организации, системы управления ею;
- введение дополнительных интеграционных и координационных механизмов;
- обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

2. Стратегия *игнорирования* конфликта целесообразна если:

- он сам по себе малозначим, но скрывает более серьезные проблемы и надо время для их всестороннего изучения, более важного, чем немедленное решение;
- предмет конфликта не имеет отношения к делу;
- могут уладить разногласия сами;
- вмешательство руководителя только подливает масло в огонь;
- надо дать возможность подчиненным учиться на своих ошибках;
- рассмотрение проблемы в данный момент не целесообразно.

В конце концов ресурсы сторон постепенно исчерпываются и они приходят к соглашению. Активные действия прекращаются, и возобновляется нормальная работа.

3. Стратегия *отсрочки* конфликта при меняется для временного ослабления остроты ситуации и предполагает изменение отношения одной стороны к другой (силу или роль в воображении), представления сторон о ситуации (условиях, отношениях, людях), воображаемой значимости объекта конфликта, превращение его в менее нужный, не имеющий смысла.

4. Стратегия *перестройки руководителем собственного поведения* используется, если:

- в конфликте одной из сторон является он сам;
- необходима срочная стабилизация ситуации;
- предмет расхождения более существен для подчиненных;
- затруднительно отстаивать свою точку зрения и надо признать собственную неправоту. Это помогает упрочить взаимное доверие.

5. Стратегия *разрешения* конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии. Реализуя ее, руководитель:

- овладевает обстановкой;
- выясняет восприятие сторонами конфликта, причины его возникновения (основную и вторичные), границы, интересы и позиции (общность и различия в точках зрения), психологические ощущения;
- убеждает в невозможности добиться путем конфликта желаемых

целей;

Для разрешения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на последних, так как в них решение проблемы.

Например, необходимо предоставить возможность конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по ее решению.

Поскольку конфликты обычно имеют несколько причин, а стороны их оценивают по- разному и обладают неодинаковыми интересами, существует несколько вариантов снижения остроты противостояния. Поэтому для эффективного преодоления конфликта рекомендуется сочетание различных подходов, методов, действий.

Если стороны не желают следовать разумным доводам, требуются быстрые и решительные меры для преодоления опасной ситуации, руководитель уверен в своей правоте, а подчиненные готовы безоговорочно повиноваться, то он использует административные меры.

Для борьбы с кликами и интригами применяют более специфические методы. Например, их разлагают изнутри путем внесения в ряды участников недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидерами, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в их ряды внедряют нового лидера, способного прекратить конфликт и подчинить их официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, то конфликт таким способом удается прекратить.

Из забастовки существует несколько путей выхода:

- слом с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);
- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- организованное отступление.

Удовлетворение требований бастующих может привести к ослаблению противостояния, к выдвижению дополнительных требований и к продолжению забастовки. Для помощи в разрешении конфликта при взаимном согласии сторон может быть приглашен консультант (посредник), функциями которого являются:

- прояснение сущности спора;
- создание благоприятных условий для преодоления и разрешения спорных вопросов;
- улучшение взаимодействия;

- формирование правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений или «продажа» решения.

6. *Стратегия вмешательства,* выполняемая консультантом и основанная на завоевании авторитета у сторон, предполагает следующее:

- установление уже на ранней стадии конфликта доверительных отношений со всеми его участниками и обеспечение их поддержки. Это исключает отдание предпочтений любой из них (в противном случае деятельность консультанта не будет эффективной);
- разъяснение своих намерений относительно данной конфликтной ситуации и помощь в осознании необходимости ее урегулирования. Если хотя бы одна из сторон не видит в этом никакого смысла, целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение:
- изучение взаимоотношений сторон конфликта, являющихся часто препятствием к его урегулированию, их формальных и неформальных лидеров, готовности последних к активному соучастию в этом процессе.

Широко распространенным методом является интервью с представителями сторон, позволяющее определить:

- степень авторитета консультанта;
- природу, характер конфликта (определенные проблемы, обиды и поводы для недовольства);
- группу поддержки;
- интенсивность конфликта;
- уровень симметрии и силовой баланс;
- сохранение равновесия сил сторон, без которого консультант не сможет выполнять свои обязанности (его приглашение может явиться свидетельством наличия такового и желания разрешить противоречия);
- поддержание оптимального уровня интенсивности конфликта, позволяющего контролировать и управлять им (при быстрой эскалации такая возможность исчезает), заинтересованности в его преодолении (пребывание в состоянии конфликта может войти в привычку, а выслушивание других точек зрения способствует возникновению сомнений в своей правоте);
- дифференцированный подход к разным аспектам конфликта, которые могут существовать одновременно, – деловому (инструментальному), эмоциональному, ресурсному и властно-силовому;
- поэтапное сближение позиций конфликтующих сторон и достижение компромисса на основе предложенных консультантом, по сути выполняющим роль регулятора мер в направлении окончательного разрешения конфликта и процедур.

9.3. Оценка деятельности персонала

Деловая оценка работников – базовый элемент системы управления персоналом, на котором основываются все ключевые кадровые технологии: планирование численности работников, отбор, обучение, профессиональное развитие, оплата, мотивация труда, управление карьерой, ротация и высвобождение работников.

Методические подходы к деловой оценке работников Н.А. Горелов излагает следующим образом[91].

В процессе деловой оценки работника решаются две главные задачи. Во-первых, оценивается потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, уровень общей культуры, здоровья и работоспособности. Во-вторых, дается оценка индивидуального вклада работника, позволяющего определить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и компетентность, будущую служебную карьеру.

На практике существуют различные подходы к оценке деловых качеств работника, в том числе:

1. *психологический*. Оценивается личность с индивидуальными свойствами, психологическая структура, характеристики, особенности поведения, определяется психологический эффект оценки. Данный подход подразумевает следующие методы оценки: тестовые, проведение глубинных собеседований, социометрические методы и др.;

2. *экономический*. Оцениваются результаты труда и обусловливающие их характеристики личности (профессионально-квалификационный уровень), компетентность, трудовая дисциплина, организация труда и др. Применяются такие методы оценки, как экономический анализ, хронометраж, экспертный метод, анкетный, наблюдение, эксперимент и др.;

3. *социологический*. Оценивается личность работника как социального субъекта, участника и носителя социальных отношений, результаты трудового поведения (интересы, ценности, мотивы, статус); совокупность социальных характеристик личности, влияющих на результаты труда. Применяемые методы оценки: наблюдение, экспертные оценки, интервью, анкетный опрос, социометрия и др.;

4. *управленческий*. Оценивается система характеристик работника во всех функциях управления: отбор, адаптация, мотивация, стимулирование, организация и результативность труда. Методы оценки – наблюдение, экспертные оценки, тестовые, эксперимент и др.

Наибольшее распространение получил *метод оценки затрат рабочего времени* на выполнение однотипных работ разными работниками при равных

---

[91] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с 223-225.

организационно-технических условиях.

При *оценке сложности труда* принято учитывать:

- масштаб объекта управления;
- объем выполняемых функций;
- степень ответственности и самостоятельности работника;
- соотношение творческих и стандартных процедур;
- креативность работника.

Существует несколько способов сбора информации и ее оценки:

- изучение анкетных и производственных данных о работнике;
- беседа с самим работником;
- опрос-анкетирование;
- получение информации от руководителя и коллег по работе.

Наиболее часто используемыми *методами оценки работников* являются следующие: интервью, самооценка, шкалирование, ранжирование, попарное сравнение.

Метод оценки персонала с помощью интервью предполагает проведение беседы с работниками в режиме «Вопрос – ответ». Самооценка персонала предполагает письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств. Метод оценки персонала с помощью шкалирования предполагает проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда. Метод оценки персонала через ранжирование предполагает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания. Наконец, методом попарного сравнения можно выявить наивысший рейтинг различных работников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом.

В.Р. Веснин[92] обращает внимание на следующие факторы, критерии, показатели оценки и приводит краткие методики основных оценочных процедур.

Качества людей, подлежащие оценке, называются ее *факторами,* общее число которых не должно превышать 30, иначе сопоставить их будет практически невозможно даже опытному специалисту.

Эти факторы должны образовывать единую систему, ибо объективность оценки возможна только на основе комплексного подхода. В противном случае, при отсутствии четкости и конкретности в подходах, одни и те же качества могут трактоваться с разных, а иногда и с противоположных позиций.

Степень выраженности факторов оценки характеризуется ее *показателями,* а также *критериями* – пороговыми значениями, за которыми состояние факторов будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям (критерии являются ориентирами для оценки).

[92] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 81-87.

Показатели оценки могут быть абсолютными и относительными, существенными и несущественными, приемлемыми и неприемлемыми, жесткими и мягкими.

Жесткие показатели, в отличие от *мягких,* должны выражаться количественно, быть легкими для расчета и не зависеть от субъективного мнения оценщика.

К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность характеристики объекта, индивидуализированность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с другими лицами, соответствие цели организации.

Факторы оценки бывают *основными* и *дополнительными.* К первым относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте; вторые помогают его глубже раскрыть. Дополнительные факторы бывают самостоятельными, заполняющими пробелы между основными и вспомогательными, уточняющими их.

Основные факторы оценки персонала:

1. Деятельность и ее результаты:

- сложность, качество труда;
- достижение цели;
- качественные и количественные характеристики индивидуального результата;
- вклад в общий итог подразделения и организации в целом;
- знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций;
- оперативность действий;
- комплексность, масштабность, технологическая сложность выполняемых заданий;
- творческий подход к делу.

При оценке важно разделять работы на свойственные и несвойственные должности, планируемые и непланируемые, нормируемые и ненормируемые.

2. Деловые качества работников:

- дисциплинированность, аккуратность, выполнение в срок заданий;
- готовность к дополнительной работе;
- умение преодолевать трудности, доводить дело до конца;
- отношение к обучению и самообучению;
- инициативность;
- способность принимать решения;
- умение оптимизировать деятельность, рационально использовать свое время;
- количество ошибок;
- особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, компромисс, соперничество, устранение конфликта любыми способами);
- организаторские способности;
- потенциал профессионального и служебного роста;

- общительность, коммуникабельность;
- стиль руководства, подчинения, взаимодействия.

3. Профессионализм (способность и склонность человека к эффективному выполнению определенной деятельности):

- уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на интеллект, специальных тестов дарований);
- способность к анализу и обобщениям;
- обладание теоретическими и специальными знаниями, навыками, умениями;
- логика, четкость мышления;
- стремление к поиску.

4. Моральные качества:

- трудолюбие;
- принципиальность;
- честность;
- ответственность, добросовестность:
- обязательность;
- самокритичность;
- мотивы побуждения к труду.

5. Потенциал (характеризует возможности осуществления тех или иных видов деятельности), *способности и личностные качества,* необходимые для выполнения служебных обязанностей:

- концентрация и переключаемость внимания;
- агрессивность;
- эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
- самостоятельность, решительность;
- самоконтроль, самообладание;
- тревожность;
- подвижность или уравновешенность нервных процессов;
- быстрота реакции.

У руководителей к факторам оценки дополнительно относятся способности:

- планировать деятельность и ресурсы (ставить и корректировать цели, распределять и контролировать ресурсы);
- организовывать работу подчиненных;
- управлять в критических ситуациях (выявлять таковые, выбирать курс действий, обнаруживать отклонения в работе подчиненных, своевременно принимать решения);
- лидировать;
- работать с документами (разрабатывать, согласовывать проекты решений, контролировать их выполнение, поддерживать документооборот);
- делегировать полномочия (обеспечивать подчиненных четкими указаниями, рационально распределять обязанности, определять и

контролировать сроки исполнения, оказывать необходимую помощь);

- мотивировать (использовать материальные и нематериальные стимулы, учитывать и нейтрализовать факторы, негативно влияющие на мотивацию; воодушевлять своим примером);
- развивать подчиненных (помогать в адаптации, освоении новой работы, организовывать обучение и повышение квалификации);
- оказывать внимание и уважение сотрудникам (поддерживать хорошие отношения в коллективе, демонстрировать внимание к личным проблемам подчиненных);
- осуществлять коммуникации (участвовать в обмене деловой информацией, обеспечивать работников и высшие инстанции необходимыми сведениями, поддерживать контакты с клиентами и общественностью);
- взаимодействовать с другими подразделениями (координировать деятельность, вести переговоры, налаживать хорошие отношения);
- поддерживать моральные устои (преданность организации, приверженность ее целям, этические стандарты работы, готовность брать ответственность и работать с полной отдачей сил);
- обладать способностью к самообучению, готовностью быть экспертом, осведомленностью о профессиональных достижениях;
- осуществлять инновации (искать новые подходы к решению проблем, проявлять творческое отношение к работе, преодолевать сопротивление).

При оценке *итогов работы* для руководителей функциональных служб речь идет об управленческих результатах, а линейных – о производственных: для оценки высшего руководства – об общих (прибыль, доля фирмы на рынке, уровень конкурентоспособности продукции),

Для оценки *вспомогательного персонала* можно использовать такой показатель, как объем переработанной информации.

Оценка сложности труда работника управления происходит по следующим факторам: содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

Для повышения эффективности оценки необходимо:

- использовать квалифицированных экспертов;
- применять обоснованные методики;
- не впадать в крайности (подходить слишком жестко или слишком мягко);
- сближать и унифицировать (но не усреднять) критерии оценки, создавать ее типовые формы для всех сотрудников;
- где возможно, применять и обсуждать письменные отчеты;
- открыто информировать коллектив о результатах.

Причинами возможных ошибок в оценке считаются:

- использование личного опыта как ее основы;
- ориентация исключительно на заданное количественное соотношение положительных и отрицательных черт;
- игнорирование части основных факторов;
- подход к прошлому на основе современных стандартов;
- рассмотрение личных качеств вместо результатов деятельности;
- использование оценки как инструмента наказания.
- Принципами применения результатов оценки являются:
- поддержание ее престижа;
- гласность;
- устранение выявленных недостатков;
- учет при перемещении кадров;
- вознаграждение за положительные результаты.

Методы сбора оценочной информации

Существует два подхода к сбору кадровой информации.

Традиционный сфокусирован на отдельном человеке вне организационного контекста и основан на субъективном мнении руководителя или эксперта.

Нетрадиционный предполагает оценку в рамках группового взаимодействия, где люди за счет имитации конкретной деятельности могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения новых навыков.

В рамках традиционного подхода можно назвать следующие способы сбора кадровой информации:

1. *Наблюдение оцениваемого лица*:
   - в процессе повседневного или эпизодического общения;
   - в рамках деловой игры, групповой дискуссии (так называемый «аквариум»);
   - в презентации делового проекта.

2. *Собеседование* (кадровое интервью), в том числе «интервью наоборот».

Метод состоит в том, что испытуемому предлагается провести собеседование с несколькими кандидатами на работу и соответственно решить вопрос. Метод ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работников.

Основные моменты собеседования фиксируются письменно. Это источник информации. Полноценное оценочное интервью требует 1-3 ч.

Эффективность собеседования обеспечивается:

- созданием его структурированной схемы;
- тренингом в области техники проведения;
- протоколированием;
- сочетанием интервью с играми и заданиями, моделирующими работу.

3. *360 градусов*. Метод заключается в опросе лиц, сталкивавшихся с оцениваемым в служебной и неслужебной обстановке. Заполняются общая и особенная для каждого уровня экспертов формы. Но этот метод потенциально конфликтен.

4. *Анализ документов*:

- автобиографии;
- самоотчетов;
- данных программированного контроля (ответов на специальные вопросы);
- отчетов экспертов;
- анкет;
- компьютерного опроса;
- самостоятельных ответов.

5. *Медицинское освидетельствование*.

6. *Психологическое тестирование*.

Физические и умственные способности обычно оцениваются общими и специальными тестами; социальные способности (к контактам, управлению) – с помощью собеседования, участия в групповых дискуссиях; мотивация – тестами, на основе документов, интервью; профессиональные способности – путем тестирования, изучения документов; опыт – на основе документов, собеседования; моральные качества оцениваются с помощью тестов и стресс-интервью; профессионализм – тестов и документов; коммуникативные способности оцениваются посредством собеседований, дискуссий, тестов.

7. Графологическая и физиогномическая экспертиза.

8. Астрологическое прогнозирование.

9. Оценка специально выполняемых работ:

изготовление материального объекта;

составление, редактирование документа;

действия в искусственно созданных, но близких к реальным условиям (ситуационное моделирование) – подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч. Критериями оценки при этом являются способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

Примерная эффективность различных способов оценки выглядит следующим образом: центры оценки – 70-80%; тесты на профессиональную пригодность – 60%; тесты на общие способности – 50-60%; биографическое тестирование – 40%; личностное тестирование – 40%; интервью – 30%; графологические и астрологические методы – 10%.

Далее В.Р. Веснин приводит методы выполнения типовых оценочных процедур[93].

Описательный метод предполагает последовательную обстоятельную характеристику (письменную или устную) достоинств и недостатков

[93] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 88-93.

работника (претендента) по результатам повседневного наблюдения за ним. На ее основе можно строить оценочные шкалы.

Метод свободной балльной оценки при меняется в случае, если соответствующая процедура происходит однократно по какому-то специальному поводу.

Метод стандартных оценок (карта оценок) состоит в том, что линейный руководитель (эксперт) заполняет специальную форму. В ней по степени соответствия требованиям должности характеризуются ключевые аспекты работы или качества сотрудника (претендента), влияющие на достижение целей. Набор этих качеств зависит от категории персонала. Метод прост, но содержит элементы субъективизма, а также позволяет непосредственным руководителям, не желающим портить с подчиненными отношения, завышать оценки.

Чтобы этого избежать, оценочная форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководителем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок в рамках организации, хорошо воспринимается работниками, но требует дополнительных затрат.

Оценки развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными, улучшаемыми и позитивными. При негативной оценке хотя бы одного из качеств претендента на работу лучше не принимать, а от работающих – избавляться. Обычно такие люди для работы непригодны. Остальные являются условно пригодными и относительно пригодными к дальнейшей деятельности (относительно – потому что все необходимые качества нельзя точно определить).

Метод стандартных оценок принадлежит к группе так называемых *рейтинговых методов,* суть которых состоит в том, что оценка ведется по критериям в соответствии со шкалой (да – нет, в баллах и др.). Здесь возникает проблема надежного разграничения соседних оценок, а при нечетном числе баллов – проблема середины.

Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме предполагает, что Эксперт ставит галочку против оцениваемой характеристики работника (при ее присутствии) или оставляет пустое место, если та недостаточно выражена. Общий рейтинг при этом определяется числом совпадений имеющихся качеств с требуемыми.

В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а обшей оценкой результативности становится сумма рейтингов.

Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют окончательную интегральную оценку.

Метод сравнения по парам основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые попарно сопоставляются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда

работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса предпочтений. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод «классификация» предполагает, что оценщик распределяет работников поочередно – от лучшего к худшему по какому-то общему критерию. Для группы более 20 человек его применение затруднительно.

Это заставляет их строже подходить к оценке, но в то же время вносит элемент формализации, поскольку само распределение может не соответствовать фактическому положению дел.

Метод решающей ситуации, используемый в основном для исполнителей, основан на оценке их действий в определенных ситуациях как успешных и неуспешных (для претендентов они могут задаваться), а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними, как с эталоном, сопоставляется поведение оцениваемого работника.

На его основе можно составить план улучшения исполнения обязанностей по таким направлениям, как планирование, организация, руководство, анализ, контроль, принятие решений, отношение к персоналу, коммуникации, знание работы.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик трудового поведения, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Сотрудники независимо друг от друга рассказывают о соответствующих примерах из своей практики, которые затем обобщаются и передаются экспертам, размещающим оценки на шкале. Эксперт прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия и ставит пометку на шкале в соответствии с мнением оцениваемого о своем гипотетическом поведении. Исходя из этих характеристик, он определяет итоговый рейтинг и делает прогнозы на будущее. Метод дорогостоящ и трудоемок, но доступен и понятен.

Метод шкалы наблюдений за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работников в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим способом ранее. Метод трудоемок и дорог.

Метод определения степени достижения намеченных целей (сравнивается то, что было намечено и то, что фактически достигнуто). Эффективен для управленческого персонала.

Суть *метода эталона* состоит в сопоставлении оцениваемых с идеалом (но его трудно определить) или реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям (но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных лиц), и фиксации отличий. Его положительная сторона – четкость; отрицательная – невозможность учесть многие личностные особенности людей. Обычный результат оценки хорошего сотрудника в целом – около 80% идеала.

Метод оценки по факторам результативности (пригоден в основном для управленцев) предполагает, что выбирается 10-20 параметров, каждый из

которых обстоятельно раскрывается с комментариями и примерами. Оценки – до 5 баллов по фактору.

Матричный метод состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров (факторам результативности), оказывающим влияние на итоги работы, – выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам.

Для каждого из параметров определяется вес в соответствии с тем вкладом, который его достижение должно вносить в конечные результаты. Баллы умножаются на соответствующие веса и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Окончательная оценка может быть представлена следующими способами:

1. Включение результатов изучения субъекта в те или иные эталонные группы, когда под заданную модель подбирается наиболее подходящий, например, соответствующий и не соответствующий неким установленным требованиям в соответствии со степенью выраженности тех или иных качеств, в том числе количественным лимитам (способ заданной группировки). В то же время здесь существует проблема «пограничны» оценок. Некоторых сотрудников приходится включать не в те группы, к которым они тяготеют, а туда, где есть свободные места, занижая или завышая таким образом их оценку.

2. Представление в определенной иерархической последовательности (ранжирование) по какому-то качеству (признаку) в соответствии со степенью его выраженности, например, от лучших к худшим. В больших группах (более 20 человек) это делать весьма непросто, особенно по комплексным показателям. Для облегчения применяется метод, когда сначала выбираются лучший и худший работники, затем – лучший и худший из оставшихся и т. п. Но ранжирование в середине группировки объектов, где степень проявления качеств близка, может оказаться затруднительным, а изменение в рейтинг можно вносить только в крайнем случае. При обсуждении с сотрудником рейтинга его нельзя сравнивать с другими.

3. Определение суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника на основе мнений экспертов или иным способом.

У балльных оценок есть немало недостатков, поэтому к их результатам необходимо относиться осторожно. В частности, эксперты могут неодинаково понимать их принципы, а качества аттестуемых истолковывать по-разному; предвзято относиться к ним в личном плане. Все это в значительной мере влияет на рейтинг. Кроме того, оценки, выраженные в баллах, с трудом воспринимаются.

4. Выведение набора самостоятельных несводимых коэффициентов, характеризующих различные качества, и отражения их величины графически в виде линии (система графического профиля работника) или таблицы.

9.4. Аттестация работников

Под аттестацией понимается определение степени соответствия уровня квалификации, компетенции и других деловых качеств работника выполняемой работе, занимаемой должности.

В.В. Кафидов считает, что при проведении аттестации необходимо исходить из следующих основных принципов и задач[94]:

- законность;
- равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- профессионализм и компетентность;
- гласность;
- экономическая, социальная и правовая защищенность;
- ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Квалификационный уровень работника следует оценивать комплексно с учетом специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

Основные задачи аттестации работников:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной (регулярный) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

- разработка и утверждение графиков проведения аттестации;
- определение и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка необходимых документов на аттестуемых работников;
- утверждение состава экспертных групп (при необходимости).

Проведение аттестации работников включает:

- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым к работнику требованиям);
- оформление результатов аттестации;

[94] Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб: Питер, 2012. – 208 с., с. 109-112.

- 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.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

Конкретные сроки, а также график про ведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем предприятия по согласованию с комитетом профсоюза и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В график вносятся: наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый; его фамилия, инициалы и должность; дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки ее про ведения, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, про ведения и подведения итогов аттестации.

Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных структурных подразделений, представители профсоюза и кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации на каждого работника, подлежащего аттестации, представляется служебная характеристика-отзыв (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем. Данный документ должен содержать всесторонний анализ и оценку личности работника, включая его профессиональные качества, индивидуальные способности, а также результаты работы за предшествующий период.

При последующих аттестациях в комиссию представляется также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами.

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 возникающие спорные или неясные вопросы, необходимая дополнительная информация, а также соображения аттестуемого работника и его планы в

части совершенствования своей трудовой деятельности и улучшения результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании заслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого, которая отражена в характеристике-отзыве. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые работником успехи, включению в резерв на выдвижение, увольнению.

Оценка деятельности аттестуемого работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 1/3 членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый работник в голосовании не участвует. Голосование проводится, как правило, в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика-отзыв на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

В процессе аттестации учитывается, что для руководителей и специалистов кроме специальной подготовки необходимы общекультурная и мировоззренческая подготовка, которые формируют *профессиональную культуру специалиста.* Профессиональная культура позволяет овладеть методологией решения задач, а не просто набором конкретных методик.

Для оценки качеств специалистов и руководителей, а главное – для самооценки при меняются различные методы.

В.Р. Веснин в методиках проведения аттестации работников видит следующие особенности. Алгоритм оценки, в частности, предполагает:

- выявление достижений и проблем работников в истекшем периоде;
- определение их сильных и слабых сторон, а также качеств (знаний, навыков, способностей, типа поведения и проч.), влияющих на выполнение служебных обязанностей, и степени их соответствия требованиям должности (рабочего места);
- выдачу рекомендаций о преодолении имеющихся расхождений,

способах поощрения (наказания), должностных перемещениях, повышении квалификации и развитии.

Задачи оценки могут быть явными и неявными. К явным относятся:

- установление в официальном порядке пригодности данного сотрудника к выполнению той или иной работы;
- определение его места в организационной структуре, уточнение служебных обязанностей и взаимосвязей;
- контроль над успешностью выполнения поставленной задачи;
- поиск имеющихся резервов повышения эффективности труда;
- выявление недостатков и потенциальных возможностей работников, его ценностей и ожиданий;
- конкретизация вознаграждения;
- планирование должностных перемещений и карьеры сотрудников;
- получение необходимой информации о персонале и проведение его диагностики;
- внедрение новых моделей стимулирования;
- создание благоприятных условий для развития персонала, повышение квалификации и профессионального обучения, творчества;
- совершенствование структуры аппарата, организации труда, культуры управления и кадровой политики;
- определение стандартов деятельности и критериев оценки (на подготовительном этапе);
- выявление «болевых точек»;
- определение ценности сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;
- обоснованное принятие управленческих решений, особенно связанных со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений;
- внедрение новых моделей оценки, стимулирования.

Неявные задачи оценки:

- выполнение требования вышестоящего руководства;
- придание веса принятым прежде кадровым решениям;
- знакомство руководителя с сотрудниками;
- разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
- активизация работы;
- возложение формальной ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию.

При подготовке к аттестации необходимо определить:

- какие результаты надо получить;
- есть ли опыт проведения аттестаций и каков он;
- каково соотношение модели аттестации и организационной культуры;
- существуют ли необходимые стандарты;
- какие документы регламентируют деятельность работников;

- могут ли сами руководители провести аттестацию;
- как встретят аттестацию работники;
- какими ресурсами располагает фирма для ее проведения.

К процедуре оценки предъявляются следующие требования:

- объективность (независимость от частного мнения);
- надежность (свобода от влияния ситуации и субъективных факторов), что зависит от четкого определения предмета, отбора параметров, качества и квалификации экспертов, справедливости подхода, отсутствия внешнего давления;
- достоверность результата;
- ориентированность на перспективу;
- комплексность;
- доступность информации о критериях и результатах, понятность;
- учет особенностей проводимой кадровой политики.

Поскольку у каждого человека есть психологическая потребность в положительной оценке своей деятельности (профессионализма) со стороны руководства, коллектива (социальной значимости), потребителей (результата), то по-настоящему оценка стимулирует только тогда, когда исходит от всех этих сторон.

Общая положительная оценка людей улучшает их результативность в 70-90% случаев, но способствует формированию завышенного их самомнения; *общая же отрицательная оценка* порождает неуверенность в себе. Более обоснована поэтому оценка конкретных поступков.

Конечно, абсолютно объективно оценить деятельность человека практически невозможно, поскольку никто не может преодолеть субъективизм (например, часто недооцениваются ветераны, завышается степень их консерватизма без учета обстоятельств и т. п.).

Принципами аттестационной оценки являются объективность, справедливость и гласность, научность, систематичность и всесторонность.

В зависимости от реальной обстановки к ней возможны три подхода:

1. Ориентация на положительную оценку. Она задабривает, но не дает толчка к совершенствованию исполнителя.

2. Ориентация на отрицательную оценку, которая может предполагать:
   - отказ от оценки при положительных результатах (здесь активность субъекта падает;
   - замалчивание достоинств и подчеркивание недостатков (вызывает озлобление);
   - негативное отношение к любому результату, ведущее к утрате инициативы и желания контактировать с руководителем, безразличию к своим обязанностям.

3. Сбалансированная ориентация бывает преимущественно положительной (оцениваются лишь наиболее яркие достоинства. Она годится только для тех, деятельность которых действительно положительна.) или преимущественно отрицательной.

Аттестационная оценка бывает *официальной* (отражается в письменном

документе юридического характера) и *неофициальной* (совокупность личных впечатлений, высказываемых окружающими, прежде всего руководителем), помогающей официальной.

Выделяют следующие виды официальной оценки: итоговую, промежуточную и специальную (по особым обстоятельствам). Их необходимо выбирать, исходя из ее целей и наличия квалифицированных оценщиков.

При *итоговой оценке* дается полная и разносторонняя характеристика трудовой деятельности и морального облика работника за весь период, помогающая лучше его понять, предвидеть поведение в сложных ситуациях. Обычно она проводится раз в 3-5 лет специальной комиссией, что снижает субъективизм и повышает комплексность.

Основные ошибки при проведении аттестации:

- разные требования к выполняющим одинаковую работу;
- подверженность влиянию стереотипов;
- предубежденность;
- оценка по одной характеристике;
- изменение требований в ходе аттестации;
- придание большого значения поведению, предшествующему аттестации;
- узкий диапазон оценок;
- сравнивание людей друг с другом, а не с ситуацией.

Оценка подчиненных руководителем

Практика оценки подчиненных руководителем (в том числе с участием менеджера более высокого ранга, выступающего в качестве гаранта справедливости) в настоящее время весьма распространена в западных фирмах. Обычно оценку приурочивают к завершению какой-то крупной работы, ее важного этапа, существенному изменению результатов и осуществляют не реже раза в год, перемежая ее с текущими проверками.

Для лиц со стажем работы в организации до 3 лет целесообразно проводить лишь частичную оценку их работы раз в полгода или в любой момент в соответствии с изменением ситуации с целью корректировки деятельности и дополнительной мотивации. В этом случае большая часть времени уделяется информированию сотрудника. Для остальных оценка может проводиться раз в год.

Постоянно общаясь с подчиненными в процессе работы, руководитель и без того лучше других знает их, но необходимость в регулярной оценке побуждает его быть особо внимательным к сотрудникам.

Процедура аттестации руководителем по сравнению с аттестацией комиссией более проста, неформальна, допускает участие заинтересованных сторон, использование личных наблюдений. Она дает возможность:

1. руководителю:
   - осуществлять свободное общение, устанавливать более тесные контакты, об ратную связь и налаживать конструктивные рабочие отношения с подчиненными;
   - анализировать и оперативно оценивать их деятельность, личные

качества, слабые и сильные стороны, достижения и промахи, уточнять свои ожидания;
- изучать мнения исполнителей по тем или иным вопросам, причины их неудовлетворенности работой, отношение к будущим направлениям деятельности, карьере;
- эффективнее стимулировать;
- сообщать о новых требованиях, ставить задачи и намечать пути их решения;
- вносить необходимые коррективы в процесс управления;
- предотвращать развитие конфликтов (но в случае конфликтной ситуации действенность оценки руководителем невелика);
- укреплять свое положение как лидера;

2. подчиненному:
- в спокойной обстановке побеседовать с руководителем и улучшить взаимопонимание с ним, всесторонне обсудить свои проблемы, получить необходимую помощь и поддержку;
- определить, насколько хорошо он справляется с работой, по сравнению с тем, что от него ожидают;
- раскрыть и продемонстрировать свой потенциал и возможности;
- выявить слабые стороны и скорректировать свое поведение, с тем чтобы добиться в будущем хороших результатов;
- проверить собственные идеи, обсудить перспективные направления работы;
- оценить потребности в профессиональной подготовке и наметить пути самосовершенствования, развить навыки, способности, знания;

3. организации:
- определить эффективность работы персонала в целом, его творческую активность, найти пути их повышения;
- улучшить морально-психологический климат, укрепить дисциплину;
- создать основу оценки самих руководителей;
- получить информацию для уточнения целей и стандартов работы.

Ключевые моменты оценки подчиненных руководителями заключаются в:
- характеристике прошлых результатов и выводы;
- определении будущих потребностей;
- определении сроков и плана действий.

Типичная процедура оценки персонала руководителем состоит из следующих основных элементов:

1. Разъяснение ее целей и порядка проведения.

2. Предварительный сбор информации о подчиненном с помощью изучения анкеты, результатов предыдущих собеседований, опроса коллег, партнеров, личных наблюдений, тестирования, экзаменов, анализа поведения в критических ситуациях, итогов участия в деловых играх, письменных и

устных самоотчетов перед коллективом.

3. Изучение представленного подчиненным за 1-2 недели до аттестационной беседы письменного отчета (в том числе на специальных листах самооценки) о проделанной за истекший период работе, путях повышения ее эффективности, успехах и неудачах, планах на будущее и необходимой помощи.

4. Формирование и уточнение основных, дополнительных и вспомогательных критериев оценки.

5. Подготовка к беседе.

При подготовке к аттестационному собеседованию руководителю необходимо лишний раз проверить:

- известны ли подчиненному его обязанности; \
- есть ли не регламентируемые должностной инструкцией области деятельности;
- какова величина полномочий в каждой сфере, и необходимы ли дополнительные;
- каковы условия труда;
- достаточна ли поступающая информация;
- поставленные цели.

6. Ознакомление сотрудника с предварительными оценками его деятельности с выдачей на руки копии аттестационного листа (кроме части, содержащей рекомендации по оплате).

7. Беседа с подчиненным, в рамках которой обсуждаются и оцениваются общие результаты деятельности в период между аттестациями (трудную работу лучше разделить на несколько частей и оценивать, как человек справлялся с каждой из них), рассматриваются пути ее улучшения, определяется необходимость дополнительного образования и повышения квалификации, обсуждаются планы на будущее.

8. По итогам беседы руководитель выставляет подчиненному оценку (при этом он может пользоваться как собственными критериями, так и официальными нормативами, принимать во внимание результат прежних аттестаций, участие в конкурсах и проч.) и сопровождает ее письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист (индивидуальные планы и оценочные формы должны утверждаться руководителями высшего уровня). Сложнее всего оценивать середняков: можно перехвалить или упустить. Поэтому следует помнить, что можно оценивать не всю деятельность, а конкретную работу. Собеседование всегда должно заканчиваться на оптимистической ноте.

9. Постановка целей и задач на предстоящий период и разработка плана профессионального развития.

10. Дача заключения и заполнение оценочного листа (на основе этого листа служба персонала может контролировать деятельность самого руководителя, а работник – обжаловать полученную оценку).

Кроме того, руководитель заполняет отчет, в котором отражаются:

- обсуждавшиеся темы (профессиональные качества и их изменение

за период, направления совершенствования, предпринимаемые в этой области шаги, препятствия, необходимая помощь со стороны организации и руководства, личные цели и проч.);
- отношение сотрудника к высказанным критическим замечаниям;
- новая информация, полученная о сотруднике, и изменение в связи с этим взглядов на него;
- его перспективы:
- общие выводы и конкретные, аргументированные, реалистичные, без эмоций комментарии к оценке.

Руководитель должен подробно обосновать мнение по каждому параметру и подкрепить соответствующими примерами. Это несложно при постоянном мониторинге исполнителей, фиксации основных моментов их деятельности и результатов, например, с помощью дневниковых записей.

11. Осуществление практических мероприятий.

Руководителей оценивают непосредственные начальники, коллеги (последние обычно оценку завышают), комитеты (оценивают объективно). Самооценка, как правило, завышается.

Условиями эффективности оценочных бесед руководителя с подчиненными являются:

- хорошая подготовка;
- владение руководителя необходимым материалом;
- комфортная, расслабляющая обстановка наедине;
- поощрение сотрудника к активности (он должен говорить не менее половины времени) и самооценке;
- ведение записей (но это инструмент, а не самоцель), которые должны быть доступными для аттестуемых;
- аккуратность в формулировке недостатков (цель беседы не их фиксация, а поиск путей решения проблемы);
- обсуждение плана личного развития, конкретизирующего задачи сотрудника на предстоящий период в тесной связи с целями организации, ориентированность на развитие.

Оценочные центры

Изучение и оценка работников (в основном руководителей или претендентов на занятие этой должности) может осуществляться также в специальных центрах.

Их основные задачи:

- выявление перспективных для дальнейшего продвижения работников и оценка управленческого потенциала;
- отбор будущих руководителей;
- определение потребности в индивидуальной программе обучения.

Для этого люди пропускаются через систему специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны управленческой деятельности. Упражнения строятся так, чтобы обеспечить всем равные возможности для проявления профессиональных знаний и навыков, исключить предвзятость, дать объективную всестороннюю характеристику.

С организационной точки зрения центры оценки персонала – специальные независимые структуры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм, проводимые на коммерческой основе кадровыми службами.

Для работы они привлекают руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, которые могут не заметить посторонние.

Суть работы центров в том, что предварительно отобранная группа из 10-12 человек проходит в течение 2-3 дней обучение по специальной программе, в которую входят:

1. Индивидуальные упражнения, моделирующие наиболее типичные для оцениваемой деятельности деловые ситуации и позволяющие оценить профессионализм, мыслительные и организационные способности.

2. Интервью для получения информации о личных целях, ценностях, организационных и коммуникативных способностях, личностных качествах.

3. Групповые упражнения, моделирующие коллективную деятельность. Они дают информацию о типичных способах поведения человека в ее рамках, особенностях взаимодействия людей в группах, позволяют оценивать коллективизм и организационные навыки, умение отстаивать свою точку зрения.

4. Организационно-управленческие игры моделируют управленческие ситуации, требующие выработки решений по стратегии развития, основываются на проблемах конкретных организаций.

5. Тесты, приближенные к реальности и составляемые так, чтобы можно было предложить много вариантов ответа, из которых лишь один правильный.

В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими экспертами, затем они совместно обсуждают личные впечатления и выносят общую оценку.

9.5. Вознаграждение персонала

Структуру внутреннего и внешнего вознаграждения работникам И.А. Никитина[95] рассматривает следующим образом.

Внутреннее вознаграждение всегда имеет ценность для конкретного человека (например, интересная работа, гибкий график, сопричастность, коллектив коллег, качество жизни) и воздействует на его эмоциональную сферу.

Внешнее вознаграждение можно разделить на нефинансовое (неденежное) и финансовое (денежное).

К *нефинансовым* (неденежным) относятся вознаграждения, получаемые в результате административных и социальных мероприятий.

Финансовое (денежное) вознаграждение можно разделить на две группы: получаемое в виде оплаченных услуг (в России его принято называть

[95] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.410-415.

социальным пакетом, в мировой практике – льготами, бенефитами, выплатами эквивалентными доходу и получаемое в виде непосредственно денег.

Денежное вознаграждение может быть *краткосрочным* и *долгосрочным*. Структура краткосрочного денежного вознаграждения включает все возможные денежные выплаты, осуществляемые в течение финансового года: базовую заработную плату, доплаты, надбавки, премии и т. д.

К долгосрочным вознаграждениям относят выплаты, которые производятся в течение более чем одного года. Это так называемые долгосрочные мотиваторы:

- бонусы наличностью за результаты работы или акциями в проценте от прибыли;
- отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты («золотые наручники»), обеспечивающие долгосрочную заинтересованность в прибыли организации;
- опцион на акции: право в определенный момент в будущем купить акции по их цене, действовавшей в момент его предоставления;
- пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение трех – пяти лет;
- права на участие в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции;
- выплаты по программам пенсионного обеспечения, страхования;
- выплаты при увольнении / выходе на пенсию и т. д.

Совокупное вознаграждение может быть классифицировано и по другим признакам, например, по востребованности (значимости) составляющих вознаграждения для индивида при найме/работе. В такой классификации вознаграждение имеет три составляющие: первичное, вторичное и третичное.

Первичная составляющая вознаграждения – это то, что интересует работника в первую очередь:

- базовый оклад (или фирменная гарантия);
- краткосрочные варьируемые выплаты;
- долгосрочные варьируемые выплаты.

Вторичная составляющая вознаграждения – это наличие социальных выплат (социальный пакет, льготы, бенефиты): страхование, оплата обучения, питания, телефона, машина компании и т. д.

Третичная составляющая вознаграждения – неденежная (эмоциональная) составляющая: интересная работа, гибкий рабочий график и т. п.

Финансовое (денежное) вознаграждение чаще всего называют заработной платой. Рассмотрим существующие определения.

Конституция РФ (ст. 37) гласит: «Вознаграждение есть плата за труд». Отсюда следует только директивная установка, что любой труд должен быть вознагражден.

Трудовой кодекс РФ (ст. 129) дает определение: «Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также

выплаты компенсационного и стимулирующего характера».

Это определение вызывает большое количество вопросов, связанных с неясностью включенных в определение категорий, требующих дополнительных разъяснений: квалификация, сложность, количество, качество, условия выполняемой работы, компенсационные, стимулирующие выплаты. Кроме того, определение не дает ответа на вопрос, является ли заработной платой авторский гонорар или полученный грант, поскольку они могут выплачиваться авансом (до выполненной работы).

Конвенция МОТ от 1 июля 1949 г. № 95 «Об охране заработной платы» дает такое определение: «Термин «заработная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны».

Организация оплаты труда на предприятии в первую очередь зависит от принятой в ней системы стимулирования: последняя может быть централизованной (управляться федеральными органами управления), децентрализованной (самостоятельной) и смешанной, которая в настоящее время существует в России, при этом государство регулирует:

1. трудовое законодательство (Трудовой кодекс РФ);
2. социальное законодательство (обеспечивает социальные гарантии работников (пенсии, стипендии, выплаты за больничные листы, пособия по безработице и т. д.;
3. фискальное законодательство (налогообложение физических и юридических лиц).

На основе Трудового кодекса РФ регламентируются:

- продолжительность рабочего дня (недели);
- минимальный размер оплаты труда;
- выплаты компенсаций по доходам и вкладам в связи с инфляцией;
- фискальное законодательство.

Основные функции организации систем оплаты труда на предприятии сводятся к следующим.

1. Учет федеральных требований при организации оплаты труда.

2. Воспроизводственная функция: должна обеспечивать возможность воспроизводства рабочей силы на социально нормальном уровне потребления.

3. Регулирующая функция: должна обеспечивать баланс между спросом и предложением на рабочую силу определенного количества и качества на рынке труда.

4. Стимулирующая функция: должна побуждать работников к трудовой активности, росту человеческого капитала, росту эффективности производства.

5. Статусная функция: должна устанавливать взаимосвязь размера

оплаты труда с человеческим капиталом и с положением работника в системе социальных взаимоотношений (статусом).

6. Производственно-долевая функция: должна определять долю затрат живого труда в структуре совокупных издержек производства.

По мнению Б.М. Генкина основная часть дохода наемных сотрудников организации имеет следующую структуру[96]:

1. базисная часть – оплату по тарифным ставкам и окладам;
2. доплаты и компенсации;
3. надбавки;
4. премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью, ответственностью и значительностью.

Назначение доплат – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают независящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для мотивации добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов. Таким образом, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений.

Типовая структура дохода сотрудника предприятия может быть представлена следующим образом.

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты за условия труда:

2.1) за характеристики производственной среды;

3. Надбавки:

3.1) за продуктивность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью меньше нормативной);

3.2) за личный вклад в повышение эффективности, в том числе за изобретения и рационализаторские предложения;

3.3) за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий.

4. Премии:

4.1) за качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ;

4.2) по итогам работы за год;

4.3) из фонда руководителя подразделения;

---

[96] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 231-240.

4.4) авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения;

4.5) вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

5. Услуги фирмы работникам (социальные выплаты).

6. Дивиденды по акциям предприятия.

Б.М. Генкин рассматривает каждую статью (типовой модуль) дохода в следующем порядке.

Статья 1. Тарифные ставки и оклады

Тарифные ставки и оклады устанавливаются на основе тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его значимостью, уровнем цен на предметы потребления, ситуацией на рынке труда и другими факторами. Мировой опыт показывает целесообразность единых тарифных сеток из 17-22 разрядов для рабочих, специалистов и руководителей, что обеспечивает наглядность соотношений в тарифных ставках различных групп сотрудников и облегчает внесение изменений в тарифную систему предприятия, ее согласование с профсоюзом.

При выборе диапазона тарифной сетки необходимо учитывать различия в сложности работ, экономическое положение предприятия, а также социально-психологические факторы как на предприятии, так и за его пределами. Чем ниже уровень жизни в стране и хуже экономическое положение завода, тем меньше должен быть диапазон различий в оплате труда. В России на практике часто бывает наоборот.

Основой формирования тарифных сеток и схем окладов в настоящее время считается аналитический метод оценки работ.

Обычно учитываются следующие факторы:

1. специальные знания и умения (квалификационные требования) – профессиональное образование, опыт работы, требования к умственным способностям;
2. нагрузка – влияние работы на организм человека;
3. ответственность – материальная ответственность, ответственность за персонал в процессе производства, ответственность за сохранность производственной тайны;
4. значимость работы (должности);
5. место в иерархии организации.

Реальные различия в заработке могут превышать диапазон тарифной сетки за счет доплат, надбавок и премий.

Статья 2. Доплаты за условия труда

2.1. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Если этого недостаточно, вводятся доплаты к тарифным ставкам на основе аттестации рабочих мест и трудовых процессов по существующим методикам. Уровень компенсаций и доплат за неблагоприятные санитарно-гигиенические условия

труда должен быть такой величины, которая исключала бы необходимость искажения норм выработки в целях увеличения заработной платы.

2.2. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены.

2.3. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков, ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих.

Статья 3. Надбавки

Этот элемент дохода в наибольшей степени должен зависеть от уровня продуктивности работника.

3.1. Надбавки за продуктивность выше нормы до последнего времени чаще всего имели форму сдельного приработка или оплаты за работу с численностью персонала меньше нормативной. Такие выплаты обычно не рассматриваются как надбавки к тарифу, поскольку считается, что надбавки устанавливаются администрацией. Но из приведенного выше определения надбавок как относительно постоянной части заработка, отражающей личные достижения работника, следует, что сдельный приработок – это вид надбавок.

Можно выделить следующие причины перевыполнения норм:

1. наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень;
2. применение усовершенствований, которые не оформлены как рационализаторские предложения технического или организационного характера;
3. нарушения технологии и техники безопасности;
4. чрезмерная интенсивность труда;
5. ошибочность нормы.

Только первая причина может считаться объективным основанием для получения сдельного приработка и аналогичных ему выплат. Причины 3-5 в нормально организованном производстве не должны иметь места. Что касается второй причины, то необходимо создание экономических и организационных условий, обеспечивающих заинтересованность работника в оформлении рационализаторских предложений и включении их в утвержденный технологический процесс. для этого вводятся надбавки, указанные в п. 3.2.

3.2. Надбавки за личный вклад в повышение эффективности устанавливаются:

1) авторам рационализаторских предложений по совершенствованию техники и технологии;

2) авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления;

3) рабочим, специалистам и руководителям, непосредственно участвовавшим в реализации технических и организационных нововведений.

Надбавки устанавливаются на период реального применения нового оборудования, инструмента, метода организации труда и т. д.

Источником надбавок за рост эффективности является реальная экономия трудовых и материальных ресурсов от применения новшеств. На вознаграждение в виде надбавок и премий может быть направлено до 90% суммы реального эффекта. Распределение вознаграждения про изводится с учетом особенностей предприятия.

Надбавки за рост эффективности обеспечивают реальные экономические предпосылки для стабилизации коэффициента выполнения норм и перехода к расширению сферы применения повременной оплаты труда с нормированным заданием.

Вознаграждения в виде надбавок следует выплачивать в течение всего периода использования данного предложения. Пересмотр норм по инициативе рабочих должен рассматриваться как рационализаторское предложение.

Правильное применение надбавок за рационализацию и рост эффективности может коренным образом изменить ситуацию с перевыполнением норм. Нередки ситуации, когда рабочему невыгодно оформлять рацпредложение, хотя он зарабатывает только на том, что реализует его лишь на одном рабочем месте. Если же ввести надбавки к оплате по тарифу от эффекта, который будет реализован на всех рабочих местах, где внедрено данное предложение, то сумма заработка рационализатора будет заведомо больше, чем от использования «производственного секрета» на одном рабочем месте. Таким образом, надбавки по п. 3.2 становятся заменой сдельного приработка и вместе с премиями по п. 4.4 (за рост эффективности) реализуют гонорарный принцип оплаты труда.

3.3. Надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачивается из фонда руководителя подразделения (мастера, начальника цеха, отдела). Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Статья 4. Премии

Из экономической сущности премий следует, что они могут быть двух основных видов:

1. за качественное и своевременное выполнение работ;
2. личный творческий вклад работника в общий результат деятельности цеха и предприятия.

К первому виду относятся премии по п. 4.1-4.3.

К премиям за личные творческие достижения относятся выплаты по п. 4.4 и 4.5.

Статья 5. Социальные выплаты – услуги фирмы персоналу

В развитых странах услуги фирмы включают полную или частичную оплату расходов по следующим статьям:

- транспорт;
- медицинская помощь и лекарства;
- отпуск и выходные дни;
- питание во время работы;
- повышение квалификации работников фирмы;
- страхование жизни работников фирмы и членов их семей;

- членство в клубах (спортивных, профессиональных и др.);
- загородные поездки и пикники;
- консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- сберегательные фонды;
- другие расходы.

Социальные выплаты часто организуются по принципу «меню». Это означает, что в пределах определенной суммы каждый сотрудник может выбирать те виды оплат, которые для него являются наиболее привлекательными. К социальным выплатам относятся также отчисления предприятия в пенсионные фонды.

Статья 6. Дивиденды и опционы

Дивиденды и доход от роста курсовой стоимости акций составляют значительную часть общего дохода высшего руководства корпораций. Во многих фирмах весьма существенна оплата деятельности менеджеров через опционы.

Как показывает мировой опыт, эффективность сотрудника и его доходы хорошо коррелируют на всех уровнях иерархии, кроме самого высшего. Оклады и другие доходы (дивиденды, опционы и т. д.) руководителей корпораций часто не связаны с величиной прибыли, курсом акций и другими полезными результатами.

9.6. Формы и системы заработной платы в России

Рассмотренная выше структура доходов работников дает определенные степени свободы менеджерам в выборе конкретных форм и систем оплаты труда, в наибольшей степени отвечающих интересам организации в конкретной хозяйственной ситуации. Наиболее четко к рассмотрению данного вопроса подошел Б.М. Генкин[97].

Форма заработной платы характеризует соотношения между затратами рабочего времени, продуктивностью труда работников и величиной их заработка. Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную. *Повременной* называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени. При *сдельной* оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции.

Система заработной платы характеризует взаимосвязи элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий. Существуют десятки систем заработной платье повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т. п. Большинство систем, применяемых на предприятиях развитых стран, рассматриваются как ноу-хау и не анализируются в открытой печати. Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на

[97] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.239-243.

повременной оплате с нормированным заданием и достаточно большой долей премий (до 50%) за вклад сотрудника в увеличение дохода фирмы.

В современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции (и соответствующего роста ее цены) и увеличения объема продаж.

При повременной форме оплаты труда условием получения заработка за фактически отработанное время должно быть выполнение определенного объема работы, который устанавливается нормированным заданием. Иными словами, сам по себе факт нахождения на рабочем месте еще не может считаться основанием для начисления заработной платы. Это обстоятельство показывает относительность выделения повременной и сдельной форм оплаты труда. При выполнении норм выработки (нормированных заданий) на 100% повременный и сдельный заработки будут равны.

Сдельную форму целесообразно применять в тех случаях, когда объем выпущенной продукции может существенно изменяться в зависимости от индивидуальных различий работающих. В этом случае оплата производится на основании расценок (Р), устанавливаемых исходя из тарифных ставок (С), норм трудоемкости операций ($Н_{те}$) или норм выработки ($Н_{выр}$):

$$Р = \frac{С}{Н_{выр}}$$

или

$$Р = С \times Н_{те}$$

Основой роста заработной платы всех категорий работников должны быть надбавки и премии.

Оклады специалистам и служащим устанавливаются на основе аттестации, которая может проводиться с периодичностью в один – три года в зависимости от тарифного договора между представителями работодателей и работополучателей. При оценке деятельности специалистов основное внимание обращается на их творческую активность, которая проявляется в изобретениях, рационализаторских предложениях, коммерческих идеях и т. д. Служащие оцениваются по уровню их квалификации, добросовестности, точности выполнения должностных инструкций, ответственности.

Дифференциация окладов специалистов и служащих в пределах единой тарифной сетки обычно сравнительно невелика – в диапазоне 1:3. Однако различия в общем заработке могут быть значительно б**о**льшими – в 5, 10 раз и более. Эта дифференциация определяется различиями в индивидуальной эффективности труда, оцениваемой в конечном счете по влиянию деятельности специалиста на рост прибыли.

Значимость сотрудника в некоторых фирмах оценивается *системой грейдов,* при которой оклад секретаря директора может превышать оклад ведущего специалиста.

Для специалистов инженерного профиля (конструкторы, технологи) наиболее важными являются надбавки и премии за изобретательскую и рационализаторскую деятельность. При этом надбавки имеют форму роялти, т.е. ежемесячных выплат за весь срок применения на предприятии данного изобретения и рационализаторского предложения. Премии за рост эффективности устанавливаются как паушальный платеж, т.е. единовременная выплата в зависимости от ожидаемого эффекта от изобретения или рационализаторского предложения.

Надбавки и премии за рост эффективности могут быть установлены всем категориям специалистов. В частности, тем, кто занят в отделах планирования, снабжения, сбыта, надбавки и премии устанавливаются за снижение запасов материалов и незавершенного производства, выбор наиболее эффективных поставщиков сырья, расширение объема продаж и т.д.

Надбавки служащим устанавливаются прежде всего за добросовестное выполнение обязанностей, выполнение срочных работ, совмещение функций, освоение новых методов работы, новой информационно-вычислительной техники.

Для руководителей и специалистов все большее применение находит контрактная система оплаты труда. Срок действия контракта, как правило, три – пять лет. Его основные разделы как правило таковы:

1. общая характеристика контракта;
2. условия труда;
3. оплата труда;
4. социальное обеспечение;
5. порядок прекращения контракта;
6. решение спорных вопросов;
7. особые условия.

Оплата труда руководителей предприятий, их заместителей, а также руководителей относительно самостоятельных подразделений может осуществляться в процентах от прибыли предприятия. Однако чаще применяется комбинированный вариант оплаты руководителей: оклад плюс надбавки и премии в зависимости от прибыли или ее составляющих, непосредственно зависящих от деятельности соответствующего руководителя.

Для руководителей и специалистов производственных подразделений, помимо премий за рост эффективности, обычно устанавливаются премии за выполнение производственных заданий и соблюдение этапов работ. Величина этих премий исчисляется в зависимости от ритмичности производства с учетом качества продукции, оцениваемого по рекламациям, повторным проверкам, потерям у потребителей.

При заключении контракта со специалистом целесообразно предлагать ему выбор из нескольких вариантов оплаты труда («меню контрактов»). Например, в одном варианте может быть большая доля оклада при меньшей доле премии и гонорара; в другом варианте, наоборот, – большая доля заработка, зависящего от результатов работы. В подобных случаях

специалисты, уверенные в своих творческих способностях, будут выбирать варианты с большей долей премий и гонораров. Такой выбор выгоден и предприятию.

На небольших предприятиях часто используются *бестарифные системы* оплаты труда, основанные на распределении фонда заработной платы в соответствии с эффективностью труда сотрудников

И.А. Никитина в работе[98] приводит характеристику наиболее распространенных систем оплаты труда: тарифной, бестарифной и премиальной.

Тарифная система

Основой тарифной системы является оценка сложности выполняемых работ (тарификация). Тарификация работ базируется на *принципе редукции труда* – сведения сложного труда к простому. (Сложный труд – помноженный либо возведенный в степень простой труд.) Элементами тарифной системы являются:

- тарифные коэффициенты;
- тарифные сетки;
- тарифные ставки;
- квалификационные категории;
- должностные оклады.

Тарификация работ – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд – величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника. Более высокий разряд соответствует работе большей сложности.

Тарифный коэффициент каждого разряда показывает, во сколько раз сложность определенного вида труда превышает сложность самого простого, принятого за точку отсчета (во сколько раз тарифная ставка определенного разряда превышает размер тарифной ставки N-го разряда). Поэтому тарифный коэффициент l-го разряда всегда равен 1.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий (должностей», определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

Обычно тарифная сетка представляет собой таблицу, устанавливающую соответствие между разрядами оплаты труда и коэффициентами оплаты труда. Чем выше разряд, тем выше тарифный коэффициент. Параметрами, характеризующими тарифную сетку, являются три показателя: абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, относительное возрастание тарифных коэффициентов, диапазон тарифной сетки.

Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов – разность между двумя соседними тарифными коэффициентами (*абсолютный шаг тарифной*

[98] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.415-428.

сетки) – показывает, на сколько сложность труда данного разряда больше предыдущего.

Относительное возрастание тарифных коэффициентов – отношение двух соседних тарифных коэффициентов (*относительный шаг тарифной сетки*) – показывает, во сколько раз сложность труда данного разряда больше предыдущего.

Соотношение между тарифным коэффициентом, соответствующим последнему (наибольшему) разряду, и тарифным коэффициентом l-го разряда называется *диапазоном тарифной сетки.*

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих содержат квалификационные характеристики основных видов работ в зависимости от их сложности, а также требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам работников.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) в единицу времени (месяц, день, час). Размер заработной платы конкретного работника при прочих равных условиях зависит от величины тарифной ставки. Чем выше сложность работы, тем выше тарифная ставка.

Тарифный коэффициент данного разряда может быть определен путем деления тарифной ставки этого разряда на тарифную ставку 1- го разряда.

Требуемый при выполнении той или иной работы уровень квалификации определяется разрядом.

Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Соотношение между квалификационным уровнем работников, отнесенных к различным разрядам, устанавливается посредством тарифных коэффициентов.

Тарифные ставки применяются при определении как размера оплаты за отработанное время работникам, получающим повременную оплату, так и размера сдельных расценок, на основании которых оплачивается труд рабочих-сдельщиков.

Оплата по тарифным ставкам и окладам осуществляется на основе тарифных договоров в соответствии с количеством труда (отработанным временем) и его качеством (сложность, ответственность труда).

Оплата труда в тарифной системе может быть сдельной или повременной (рисунок 9.1).

Рисунок 9.1. Формы оплаты труда в тарифной системе

Далее в таблице 9.3 приводятся основные характеристики форм оплаты труда и документы, используемые при начислении заработной платы.

Структура заработной платы (ЗП) *в тарифной системе* следующая:

$$ЗП = Т_ф + Д + Н + Прир + П,$$

где $Т_ф$ – тарифная (базовая) часть заработной платы; Д – доплаты; Н – надбавки; Прир – приработок (у рабочих); П – премия.

Таблица 9.3. Характеристики форм оплаты труда

Основные формы оплаты труда	*Основная характеристика*	*Документы, используемые при начислении заработной платы*
Повременная	Форма оплаты труда, при которой заработная плата работника рас считывается исходя из установленной тарифной ставки или оклада за фактически отработанное время	Тарифная ставка, установленная работнику Табель учета использования рабочего времени
Простая повременная	Дневная (часовая) тарифная ставка умножается на количество отработанных дней (часов) Месячная тарифная ставка (оклад) начисляется за полностью отработанный месяц. Если месяц отработан не полностью, заработная плата начисляется пропорционально отработанному времени	Тарифная ставка, установленная работнику Табель учета использования рабочего времени

Основные формы оплаты труда	*Основная характеристика*	*Документы, используемые при начислении заработной платы*
Повременно-премиальная	Заработная плата, начисленная за фактически отработанное время (месяц, квартал), дополняется процентной надбавкой (месячной или квартальной премией)	Тарифная ставка, установленная работнику Табель учета использования рабочего времени Положение об оплате труда (положение о премировании)
Сдельная	Форма оплаты труда, при которой заработная плата работника рас считывается исходя из заранее установленного размера оплаты за каждую единицу качественно выполненной работы или изготовлен ной продукции	Сдельные расценки; наряд на сдельную работу (указывается количество произведенной продукции (выполненных операций))
Прямая сдельная	Заработная плата работника рассчитывается путем умножения заранее установленной сдельной расценки на количество единиц произведенной продукции соответствующего качества	Наряд на сдельную работу (указываются норма выработки и фактически выполненная работа); сдельные расценки; табель учета использования рабочего времени за расчетный месяц
Сдельно-прогрессивная	Выработка работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным (неизменным) расценкам, а вся выработка сверх исходной нормы – по повышенным сдельным расценкам	Наряд на сдельную работу (указываются норма выработки – фактически выполненная работа); сдельные расценки на продукцию, про изведенную в пределах нормы и сверх нормы; табель учета использования рабочего времени за расчетный месяц
Аккордная	Размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ (аккордное задание)	Аккордное задание; табель учета использования рабочего времени за расчетный месяц

Тарифная часть заработной платы определяет количество труда определенной сложности (качества).

Доплаты в соответствии с определением заработной платы в Трудовом кодексе РФ (ст. 129) могут иметь компенсационный и стимулирующий характер.

Компенсации – выплаты работнику за любые отклонения от нормальных условий труда (например, работа в вечернее, ночное время, в условиях повышенной вредности производства).

Стимулирующие доплаты выплачиваются за увеличение занятости

работника в течение смены (в условиях многостаночного обслуживания), совмещение профессий (выполнение работ меньшей численностью) и т.д.

Приработок – выплаты рабочему за превышение норм выработки, рассчитанных на среднестатистического работника.

Коэффициент выполнения норм показывает, во сколько раз нормированное время на заданный объем работ отличается от фактически затраченного.

Достоинством тарифной системы является ясность концепции ее построения, простота в использовании, длительный опыт применения.

Основным недостатком тарифной системы оплаты труда является оценка труда по его затратам времени. Если тарифная ставка низкая, то заработок можно увеличить за счет перевыполнения норм. То есть норма времени начинает выполнять несвойственную ей роль регулирования заработка, что приводит к снижению эффективности производства.

Тарифная система удобна для оценки труда рабочих. При оценке творческих видов деятельности возникают сложности, связанные с его особенностями.

Для мотивирования категорий персонала, занятых интеллектуальной деятельностью, необходимо осознавать специфические особенности, принципиально отличающие их труд от труда рабочих:

1. предметом их труда является информация (у рабочих – вещество или энергия);
2. труд содержит творческую компоненту, что определяет его разнообразие;
3. результат может не зависеть от сроков и способов его получения;
4. между затратами труда и полученным результатом может пройти довольно большой промежуток времени, т.е. имеет место «отложенный результат»;
5. творческий труд (изобретательство) невозможно нормировать.

Эти особенности должны учитываться при проектировании и анализе методов мотивации труда «белых воротничков». Западные фирмы идут по пути индивидуализации мотивов труда этой категории персонала. При этом учитывается, что труд их – средство не только обеспечения жизненных потребностей, но и реализации потенциальных возможностей в избранной профессии.

Грейдирование

Грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям в целях стандартизации оплаты труда в организации. В результате процедур или системы процедур по проведению оценки и ранжированию должностей работы (или должности) распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их сложностью, ценностью для компании и другими ключевыми факторами, т. е. выстраивается грейдинговая структура оплаты труда.

Наиболее известным методом в мировой практике является метод Эдварда Хэя – количественный балльно-факторный метод оценки, который

сравнивает работы по нескольким факторам по специально разработанным шкалам. Основные факторы в системе Э. Хэя

1) знания и умения;

2) решение вопросов (мышление);

3) ответственность.

Организации могут разработать собственные ключевые факторы для всех должностей. Они должны соответствовать как ценностям самой организации, так и реальным характеристикам анализируемого рабочего места или должности.

Базовые оклады чаще всего определяют, вычисляя денежный эквивалент 1 балла в «весе» должности, т.е. вычисляется «цена деления» шкалы значимости должностей в организации. Затем «стоимость» балла умножается на «вес» должности. В результате определяется размер оклада. Для определения «стоимости» балла можно найти отношение фонда оплаты труда предприятия к «весу» всех должностей в сумме, или вычислить «стоимость» балла в каждом грейде.

Современные компании учитывают ставки оплаты на рынке труда в целях определения размеров оклада. Например, путем анализа опубликованных обзоров рынка труда выясняются средние ставки оплаты труда для определенных должностей. Данные контрольные значения ставок оплаты используются для определения «вилок» окладов для каждого грейда. Используют «узкие» (обычно 10-20% от контрольного значения), «средние» (80-120%) и «широкие» «вилки» (50-150%). При этом среднее значение «вилки» оклада обычно соответствует рыночному уровню оплаты труда за компетентное выполнение данного вида работы. Между тарифами для каждого грейда существует разница в среднем в 15-20%, при этом тарифы, как правило, перекрывают друг друга, что обеспечивает большую гибкость структуры.

К построенной системе грейдов привязывают уровень социальных выплат, соответствующих каждому грейду.

Сравнение тарифной системы и системы грейдов показывает, что системы имеют сходства и различия (таблица 9.4).

Таблица 9.4. Сравнение тарифной системы и системы грейдов

Фактор сравнения	*Тарифная система*	*Система грейдов*
На основе чего построена	На основе оценки сложности работ	На оценке большего количества критериев: кроме сложности работ, могут – оцениваться и другие ключевые факторы: влияние на конечные результаты; цена ошибки и др.
Как выстраиваются должности	Должности выстраиваются по нарастающему принципу	Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов

Фактор сравнения	*Тарифная система*	*Система грейдов*
Как определяется размер заработка	Произведением минимальной заработной платы на тарифный коэффициент, соответствующий сложности выполняемых работ	Произведением веса должности, который просчитывается в баллах, на «цену балла»
Как размещаются должности	В иерархическом порядке по мере возрастания сложности и ответственности труда	По принципу значимости для компании и зависят от веса выбранных ключевых факторов

Среди наиболее значимых целей грейдирования, объясняющих его популярность, можно назвать следующие:

- определение персональной «стоимости» должности;
- гарантирование принципов равной оплаты труда для позиций равной значимости (ценности);
- сравнимые ставки оплаты с рыночными ставками.

Российский опыт применения грейдов показывает, что:

- грейдирование – довольно трудоемкая процедура;
- ключевые факторы оценки должностей имеют значительную дифференциацию по разным организациям;
- грейдированию, проведенному собственными силами, свойствен субъективизм: оцениваются не столько должности, сколько занимающие их люди;
- работает «телефонное право»: иногда руководитель требует «своему» работнику грейд, не соответствующий построенной системе;
- возникают конфликты: каждый руководитель пытается «выбить» себе и своему подразделению более высокие грейды;
- сама система требует расходов на поддержание, анализ соотношения стоимости внедрения грейдов и ожидаемой финансовой отдачи.

Бестарифная система

К основным методам оплаты труда в бестарифной системе относятся следующие:

1. оплата по результату (процент от выручки);
2. оплата за рабочее место;
3. оплата по функциям;
4. «вилочная» система;
5. оплата на основе аттестационных таблиц.

Оплата по результату: заработная плата определяется как договорной процент от индивидуально достигнутой выручки от реализации продукции (коммерческие агенты). Это самая распространенная форма оплаты в бестарифной системе, по которой работают все коммивояжеры в мире.

Она может применяться и в других сферах деятельности, где возможно долевое участие участников в конечном результате.

Оплата за рабочее место: заработная плата определяется «ценностью» рабочего места с позиций достижения целей организации и необходимой для достижения этих целей квалификации. Структура заработной платы в этом случае может складываться из фирменной (социальной) гарантии и ряда надбавок к ней, например, за специальность, профессионализм, усердие в работе. Нормы затрат и результатов труда, условия их выполнения, штрафные санкции и т. д. оговариваются при заключении трудовых контрактов, соответствующих данному рабочему месту.

Оплата по функциям: предполагается определение стоимости набора функций, выполняемых работником за определенный период времени. Метод удобен при создании команд для выполнения конкретных проектов.

Поскольку для российских предприятий понятие стоимости выполняемых функций неразрывно связано с должностной инструкцией и должностным окладом, простейший пример будет состоять в ранжировании всех функций группой экспертов или самими исполнителями по степени важности (исходя из конечных целей фирмы или подразделения) или сложности так, чтобы сумма присвоенных весов равнялась 100%. Поскольку эти 100% соответствуют должностному окладу, то, составляя пропорцию, можно определить стоимость каждой указанной в должностной инструкции функции.

Осуществляя на практике подобную процедуру, как правило, специалисты приходят к выводу о несовершенстве должностной инструкции, поскольку в ней многие выполняемые на практике виды работ не учитываются или выполняются несоответствующие должности работы.

Разработка квалификационных «вилок» – метод оплаты труда, в основе которого дифференциация персонала по квалификационным группам в зависимости от ценности, значимости их труда для данной организации. «Вилки» разрабатываются самим предприятием в соответствии с имеющимися средствами на оплату труда и количеством необходимых подгрупп внутри квалификационной «вилки». «Вилка» определяет нижнюю и верхнюю границу в оплате труда данной квалификационной группы. При расчете индивидуального заработка используют формулу:

$$ЗП_i = \frac{Ф_i}{\sum_{i=1}^{n} К_i} К_i$$

где $ЗП_i$ – размер заработной платы *i*-го работника;

n – общая численность работников *i*-й группы;

$К_i$ – коэффициент, показывающий значимость *i*-й позиции в квалификационной группе (определяется экспертным путем);

$\sum_{i=1}^{n} К_i$ – арифметическая сумма значений К по всем позициям в квалификационной группе;

$Ф_i$ – объем средств, предназначенных на оплату труда *i*-й группы работников.

Важно отметить, что в «вилочной» методике сложность труда не является оцениваемым параметром. Иерархия должностей выстраивается пропорционально значимости категории работников с позиций реализации целей всего предприятия. Верхняя и нижняя границы «вилки» устанавливаются экспертным методом и позволяют двигаться от среднего значения внутри «вилки» В зависимости от качества и количества труда (трудового вклада) конкретного исполнителя.

Оплата труда на основе аттестационных таблиц: организация оплаты труда на основе аттестационных таблиц базируется на оценке ценных с позиций достижения целей организации качеств (параметров) исполнителей. Такими параметрами могут выступать характеристики трудового потенциала, компетенции либо специальные профессиональные критерии.

Для разработки аттестационной таблицы определяются критерии оценки, каждому критерию экспертным путем присваивается «вес» и баллы, так, чтобы «вес» в сумме по всем критериям равнялся 100%, или 1000 баллам. для каждого критерия разрабатывается шкала оценки. Сумма набранных работником баллов по всем критериям умножается на «цену балла». Таким образом, заработок работника тем больше, чем больше сумма набранных им баллов (зависит от индивидуальных возможностей и усилий) и результатов деятельности всей организации (чем лучше результаты, тем больше «цена балла»).

Такой подход ставит оплату труда специалиста в прямое соответствие с принятыми критериями оценки. Конкретный размер заработка будет зависеть от двух факторов: 1) количества набранных специалистом баллов в данном периоде; 2) количества средств на оплату труда, заработанных фирмой («цены балла»).

Первый фактор стимулирует профессиональный рост и способствует планированию карьеры, второй увязывает конкретную результативность каждого работника с результативностью фирмы.

Как правило, аттестационные таблицы в большей степени характеризуют возможности работников, поэтому дополнительно разрабатываются таблицы оценки уровня реализации возможностей работников, в которых учитывают объемы выполненных работ, качество, тщательность исполнения, уровень ответственности и др.

Премиальные системы

Поощрительные (премиальные) системы можно разделить на три группы.

1. Системы, увязывающие основную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения плановых показателей. В этом случае происходит стимулирование за текущие результаты деятельности (определяются четкие количественные параметры: выполнение плана производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции). Эти выплаты производятся из себестоимости продукции (из фонда заработной платы).

2. Системы, увязывающие основную оплату с личными деловыми

качествами работников, уровнем профессионального мастерства, отношением к работе. В этом случае стимулирование происходит за счет стимулирующих надбавок (стимулируется рост занятости работника в течение рабочей смены). Выплаты могут производиться как из себестоимости, так и из прибыли.

3. Системы, увязывающие основную заработную плату с определенными достижениями, не носящими систематического характера, или результатами коллективной работы за длительный период (например, год), т. е. это премирование за рост эффективности трудовой деятельности. Эти премии не носят «механического» характера и выплачиваются из прибыли организации.

Положение о премировании, как правило, содержит:

1. показатели и условия премирования персонала различных категорий;
2. размеры премий;
3. круг премируемых работников;
4. периодичность премирования.

Источники формирования средств ($Э_С$) на премирование персонала следующие.

1. За счет роста производительности труда (снижения трудоемкости единицы продукции) происходит условное высвобождение численности ($Э_ч$):

$$Э_ч = \frac{(Т_о - Т_б) \times Q}{Ф \times К_{вн}}$$

$$Э_с = Э_ч \times \overline{ЗП}$$

где $Т_о, Т_б$ – трудоемкости единицы продукции в отчетном и базовом периодах (или до и после внедрения мероприятия) (чел-ч);

Q – программа выпуска данной продукции в натуральном измерении;

Ф – полезный фонд времени одного работника (ч);

$К_{вн}$ – коэффициент выполнения норм;

$\overline{ЗП}$ – средняя заработная плата;

$Э_с$ – экономия себестоимости продукции.

2. Экономия от снижения себестоимости при росте объемов производства за счет сокращения условно-постоянных затрат на единицу выпуска продукции:

$$Э_с = \Delta С_{пост} = С_{пост} \times \Delta Q$$

где $С_{пост}$ – постоянная часть затрат в себестоимости единицы продукции;

ΔQ – прирост объема выпускаемой продукции.

3. Снижение себестоимости за счет снижения расхода материала, брака продукции, текучести кадров, профзаболеваемости и т. д.

В процессе поощрения творческих работников необходимо учитывать их специфику. Деньги не для всех являются главным мотиватором. Признание и вознаграждение обычно выступают мощными стимулами для активизации творческого процесса, особенно в компаниях, где осуществляется разработка высоких технологий, где прекращение инновационного процесса равносильно

смерти. Тем не менее западные специалисты принимают во внимание тот факт, что подобная политика может привести и к обратным результатам. Например, исследователи начнут связывать размеры и сам факт премирования только с тем, насколько успешно продается товар, т. е. без учета элемента творчества в процессе его разработки, а это подавляет элемент риска в творчестве исследователя.

9.7. Затраты на персонал

При рассмотрении общих затрат на персонал В.Р. Веснин[99] обращает внимание на следующие существенные обстоятельства. Управлять затратами на персонал можно путем:

- изменения численности персонала;
- изменения плановых затрат на него.

Планирование расходов на персонал состоит из следующих этапов.

1. Анализ по подразделениям затрат за истекший год, а также их плановой и фактической величины за первую половину текущего года и их корректировка с учетом перечисленных ниже факторов, на основе чего создается проект бюджета на будущий год в целом и по отдельным статьям.

Следует учесть требования федерального и местного законодательства:

- предстоящее изменение в системе налогообложения;
- договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок;
- принятие новых тарифных соглашений;
- возможность преобразований в организационной и управленческой структуре, дополнительного привлечения персонала; повышения квалификации;
- темп инфляции и др.

2. Анализ проектов бюджетов подразделений общефирменными службами и их корректировка.

3. Утверждение руководством фирмы окончательного бюджета.

4. Направление его в подразделения.

Анализируя затраты на персонал, целесообразно определять следующие показатели:

- суммарные расходы, связанные с его содержанием (в целом и по отдельным группам и категориям);
- соотношение динамики затрат на персонал и других показателей работы фирмы за соответствующий период: себестоимости, объемов продаж, производства, прибыли, производственных расходов в целом (затраты на персонал должны расти медленнее);
- суммарные затраты на содержание одного среднесписочного работника;
- эффективность затрат на персонал.

Рассмотрим некоторые способы ее определения. В общем виде речь идет

[99] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 385-387.

о соотношении экономии, возникающей вследствие осуществления затрат, с ними самими:

- речь идет об *общей эффективности* затрат как таковых, т. е. относительной величине эффекта, который они приносят;
- можно говорить о *сравнительной эффективности,* определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяюших численность. состав, структуру и уровень оплаты работников, а, следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам, или обратным ему показателем: в качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат – фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социального, медицинского страхования, пенсионный фонд и т. п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза.

Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

И.А. Никитина[100] более четко описывает структуру затрат на персонал. По ее мнению, классификация и структура затрат на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных:

- с комплектованием;
- организацией работы;
- мотивацией;
- решением социальных проблем;
- улучшением качества трудовой жизни персонала.

Традиционно представление о расходах на персонал включалось в понятие «издержки», которые каждый предприниматель стремится сокращать.

Современное представление о расходах на персонал подходит к понятию «инвестиции». Согласно концепции человеческого капитала инвестиции в человеческий капитал – это любое действие, которое повышает возможности работника (квалификацию, способности, компетенции), способствует росту производительность труда работников или качественно изменяет их труд. В традиционном подходе инвестиции рассматривались применительно к производственным мощностям – станкам и оборудованию, затраты на которые способствовали повышению производительности в будущем (сопоставлялись текущие расходы или издержки и многократно возросший поток доходов в будущем).

[100] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.429-432.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду, включает следующие статьи затрат.

1. *Прямая заработная плата:*

1.1. основная заработная плата повременщиков;

1.2. стимулирующие доплаты повременщикам;

1.3. заработки сдельщиков (исключая сверхурочные доплаты);

1.4. доплаты за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день.

2. *Оплата неотработанного времени:* \

2.1. ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет;

2.2. государственные и другие признанные праздники;

2.3. другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба служащих, функции номинальной должности, профсоюзная деятельность);

2.4. выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходом на социальное обеспечение.

3. *Премиальные вознаграждения:*

3.1. премия в конце года и сезонные премии;

3.2. премии по участию в прибылях;

3.3. дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. *Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.*

5. *Стоимость жилья для рабочих, которое предоставляют работодатели:*

5.1. стоимость жилья – собственности учреждения;

5.2. стоимость жилья, не являющегося собственностью учреждения (дотации, субсидии и т. п.);

5.3. другие виды стоимости жилья.

6. *Затраты работодателей на социальное обеспечение:*

6.1. установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим: старость, инвалидность и потерю кормильца; болезнь, материнство; производственные травмы; безработицу; пособия по многосемейности);

6.2. выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим: старость, инвалидность и потерю кормильца; болезнь, материнство; производственные травмы; безработицу; пособия по многосемейности);

6.3. а) прямые выплаты служащим, связанные с их отсутствием на работе из-за болезни, материнства или производственной травмы, в целях компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты служащим, рассматриваемые как социальные страховые пособия;

6.4. стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания;

6.5. выходное пособие и окончательный расчет, где они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. *Стоимость профессионального обучения* (включая также плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны, учебных учреждений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т. п.).

8. *Стоимость культурно-бытового обслуживания:*

8.1. стоимость содержания столовой на предприятии и другие услуги по питанию;

8.2. стоимость образовательных, культурных, восстановительных услуг;

8.3. субсидии кредитным союзам и расходы на аналогичные услуги для работников.

9. *Прочие расходы на рабочую силу.*

К ним рекомендуется относить следующие издержки, связанные с использованием наемного труда:

командировочные расходы за время служебных командировок;

возмещение расходов, связанных с переводом, направлением и приемом на работу в другие местности;

стоимость выданной спецодежды, спецобуви и т.п.

10. *Налоги, рассматриваемые как стоимость труда.*

В российской практике издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

- расходы на оплату труда (фонд заработной платы);
- выплаты социального характера;
- расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В рамках унификации учетной методологии на международном уровне в системе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) разработан международный стандарт финансовой отчетности № 19 «Вознаграждения работникам», действующий с 1 января 1999 г. Он посвящен вопросам учета и отражения в отчетности вознаграждений за труд. Согласно стандарту вознаграждения – это «все формы выплат работникам в обмен на оказанные ими услуги»[101]. Вознаграждения в зависимости от их срочности принято разделять на краткосрочные и долгосрочные.

Традиционно на российских предприятиях основное внимание уделяется краткосрочному вознаграждению, выплачиваемому внутри одного календарного года. Вместе с тем растет интерес к долгосрочному вознаграждению, выплачиваемому по окончании календарного года, и к его элементам – отложенным выплатам: опционам, бонусам, вознаграждению по окончании трудовой деятельности – пенсионным программам и т. д.

Вопросы

1. Какие виды конфликтов встречаются на предприятиях?
2. Что собой представляют конфликтогены и каковы их виды и формы

[101] Международный стандарт финансовой отчетности №19: учеб. пособие. М., 2006

проявления?
3. Каковы основные причины возникновения конфликтов?
4. Каковы позитивные функции конфликта?
5. Каковы негативные функции конфликта?
6. Каковы специфические функции конфликта?
7. В чем может состоять предмет и объект конфликта?
8. Что собой представляет забастовка, каковы ее основные формы и порядок организации?
9. В каких случаях забастовки считаются незаконными и не допускаются?
10. Что понимается под коллективным трудовым спором и каков порядок его разрешения?
11. Каковы функции примирительной комиссии и трудового арбитража?
12. Каковы основные стратегии разрешения конфликта?
13. Что понимается под поведением человека в организации и каковы его основные типы?
14. Каковы основные формы поведения человека в социальной среде?
15. Каковы основные факторы, влияющие на поведение человека в организации?
16. Что понимается под социальной ролью и каковы их основные типы?
17. Каково место деловой оценки в системе управления человеческими ресурсами организации?
18. Каковы основные подходы к оценке деловых качеств работника?
19. Каковы общие параметры (факторы) деловой оценки работников?
20. Каковы общие параметры (факторы) деловой оценки руководителей?
21. Каковы цели аттестация сотрудников организации?
22. Какие категории работников не подлежат аттестации?
23. Опишите порядок проведения очередной аттестации работников?
24. Чем регламентируется работа аттестационной комиссии?
25. Какие решения принимаются по итогам проведения аттестации?
26. В чем состоит отличие формы и системы оплаты труда?
27. Что собой представляет контрактная система оплаты труда?
28. Какова зависимость личного дохода от соотношения спроса и предложения на рынке труда?
29. Чем определяется структура тарифных коэффициентов?
30. Чем отличаются по своей природе доплаты, надбавки, компенсации и премии?
31. Чем определяется структура заработной платы?
32. Чем определяется форма оплаты труда?
33. Чем определяется система оплаты труда?
34. Чем обусловлен выбор системы оплаты труда?
35. Как мотивировать творческую активность сотрудников предприятия?
36. Как распределить фонд поощрения предприятия между подразделениями?
37. Чем торгуют на рынках труда: трудом, рабочей силой, услугами труда, правами пользования трудовым потенциалом?

38. Как организуется оплата труда при грейдировании?
39. Чем тарифная система отличается от системы грейдов?
40. Что представляет абсолютный, относительный шаг тарифной сетки, диапазон тарифной сетки?
41. Каковы функции государства в организации оплаты труда?
42. Какие системы оплаты труда существуют?
43. Что такое заработная плата?
44. Какой принцип лежит в основе тарификации работ?
45. Как оценивается эффективность затрат на персонал?

Задания

1. Приведите классификацию конфликтов.
2. Опишите основные этапы развития конфликта.
3. Опишите основные формы производственных конфликтов.
4. Опишите возможные стратегии поведения руководителя при разрешении конфликтных ситуаций в коллективе.
5. Приведите характеристики пассивного, агрессивного и ассертивного поведения.
6. Охарактеризуйте три типа трудового поведения человека.
7. Опишите содержание концепции «Я-состояний» Э. Бёрна.
8. Перечислите и раскройте методы сбора оценочной информации.
9. Опишите основные методы деловой оценки работников.
10. Раскройте содержание понятия «аттестация работников» и перечислите ее основные задачи.
11. Опишите явные и неявные задачи оценки при проведении аттестации работников.
12. Опишите основные ошибки при проведении аттестации.
13. Опишите особенности и положительные стороны работы оценочных центров.
14. Перечислите основные функции организации оплаты труда на предприятии.
15. Опишите типовую структуру дохода работника предприятия.
16. Опишите наиболее распространённые системы оплаты труда.
17. Назовите причины, по которым заработок рабочего может быть больше заработка инженера.
18. Поясните основное содержание тарифной, бестарифной и премиальной систем оплаты труда.
19. Опишите структуру заработной платы при тарифной системе.
20. Опишите основные методы оплаты труда в бестарифной системе.
21. Опишите основные виды (группы) премиальных систем оплаты труда.
22. Какова структура краткосрочного и долгосрочного вознаграждения.
23. Опишите структуру затрат на персонал организации.

Глава 10. Развитие персонала

10.1. Профессиональная ориентация работников

Организационными и правовыми основами профориентации, учитывающими особенности рыночной экономики, считаются Конвенция №142 Генеральной конференции Международной организации труда «О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов» от 19.07.1977 г. и закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» № 36-ФЗ.

В.Д. Рожков[102] под *профессиональной ориентацией* предлагает считать обобщенное понятие одного из компонентов общечеловеческой культуры, проявляющегося в форме заботы общества о профессиональном становлении подрастающего поколения, поддержки и развития природных дарований, а также проведения комплекса специальных мер содействия человеку в профессиональном самоопределении и выборе оптимального вида занятости с учетом его потребностей и возможностей, социально-экономической ситуации на рынке труда.

Основные направления и методы профессиональной ориентации В.Д. Рожков раскрывает следующим образом[103].

Важнейшие направления профессиональной ориентации состоят в следующем:

профессиональная информация – ознакомление различных групп населения с современными видами производства, состоянием рынка труда, потребностями хозяйственного комплекса в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития рынка профессий, формами и условиями их освоения, требованиями, предъявляемыми профессиями к человеку, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности;

профессиональная консультация – оказание помощи человеку в профессиональном самоопределении в целях принятия осознанного решения о выборе профессионального пути с учетом его психологических особенностей и возможностей, а также потребностей общества;

профессиональный подбор – предоставление рекомендаций человеку о возможных направлениях профессиональной деятельности, наиболее соответствующих его психологическим, психофизиологическим, физиологическим особенностям, на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики;

профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (рабочему месту, должности) в соответствии с нормативными требованиями;

профессиональная, производственная и социальная адаптация –

---

[102] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 359.

[103] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 360-367.

система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Профессиональная ориентация осуществляется в целях:

- психологического обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности в условиях рыночных отношений;
- достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;
- прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;
- содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия ее удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и достойного благосостояния.

Основные методы профессиональной ориентации:

- информирование – индивидуальное, групповое, массовое, непосредственное (лекция, беседа), опосредованное (средствами массовой информации);
- психологическое и медицинское консультирование;
- психологическая, психофизиологическая, медицинская диагностика;
- различные педагогические методы.

Важной компонентой профессиональной ориентации считается психологическая поддержка.

Психологическая поддержка – система социально-психологических способов и методов, способствующих социально-профессиональному самоопределению личности в ходе формирования ее способностей, ценностных ориентаций и самосознания, повышению ее конкурентоспособности на рынке труда и адаптированности к условиям реализации собственной профессиональной карьеры. Психологическая поддержка осуществляется путем оптимизации психологического состояния человека как следствие полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих трудовой, профессиональной, социальной самореализации на каждом из этапов жизни отдельного человека, малых групп, коллективов, формальных и неформальных объединений людей.

Выделим основные направления психологической поддержки:

психологическая профилактика – содействие полноценному психическому развитию личности, малых групп и коллективов, предупреждение возможных личностных и межличностных проблем неблагополучия и социально-психологических конфликтов, включая выработку рекомендаций по улучшению социально-психологических условий самореализации личности, малых групп и коллективов с учетом

формирующихся социально-экономических отношений;

психологическое консультирование – оказание помощи личности в ее самопознании, адекватной самооценке и адаптации в реальных жизненных условиях, формировании ценностно-мотивационной сферы, преодолении кризисных ситуаций и достижении эмоциональной устойчивости, способствующих непрерывному личностному росту и саморазвитию, включая консультации руководителей по вопросам работы с персоналом и семейные консультации;

психологическая коррекция – активное психолого-педагогическое воздействие, направленное на устранение отклонений в психическом и личностном развитии, гармонизацию личности и межличностных отношений.

Психологическая поддержка осуществляется в целях:

- психологического обеспечения свободного и гармоничного развития личности в современном обществе на всех этапах ее становления и самореализации;
- предупреждения развития негативных тенденций в психологии людей, преодолении трудностей личностного роста, коррекции отклоняющегося поведения, устранения конфликтных ситуаций во взаимоотношениях.

Основные методы психологической поддержки:

- психологическое просвещение;
- психологическое и психотерапевтическое консультирование;
- психологическая диагностика;
- психологический тренинг;
- психологическая коррекция;
- другие индивидуальные и групповые методы психологической работы.

Профессиональная ориентация и психологическая поддержка населения в России регулируются соответствующими международными правовыми актами, Законом РФ «Об образовании», Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Основами законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан, Основными направлениями развития государственной системы профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в Российской Федерации и другими нормативно-правовыми актами.

Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ представляет собой совокупность государственных органов, организаций и учреждений, деятельность которых направлена на развитие образования, воспитания, профессиональной ориентации, занятости, здравоохранения и социально-психологической защиты граждан.

Для достижения психолого-профориентационных целей субъекты государственной системы тесно взаимодействуют друг с другом и в пределах своих компетенций исполняют функции в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Деятельность государственной системы подчинена целям государственной политики в данной области и направлена на организацию психолого-профориентационного обслуживания населения с учетом профессиональных интересов, потребностей, возможностей и состояния здоровья человека, исходя из требований рынка труда и складывающихся социально-экономических условий.

Для осуществления действенной координации деятельности в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, содействия развитию территориальных служб психолого-профориентационной направленности по решению соответствующего органа исполнительной власти субъекты РФ на своей территории могут создавать комиссии по вопросам профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Всероссийский научно-практический центр профессиональной ориентации и психологической поддержки населения осуществляет работу в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, координирует и обеспечивает научно-методическую, организационно- практическую деятельность всех территориальных центров профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.

Территориальные центры профессиональной ориентации и психологической поддержки населения:

- оказывают услуги по профессиональной ориентации и психологической поддержке молодежи, другим категориям населения в условиях рынка труда, обеспечивают гарантированный минимум бесплатных психолого-профориентационных услуг;
- внедряют эффективные методы и средства профессионального информирования, профконсультирования, психофизиологического отбора (подбора), психологической поддержки;
- осуществляют психологическую поддержку молодежи, высвобождаемых и безработных граждан, других категорий населения по проблемам личностной адаптации в новых условиях труда и межличностных отношений;
- осуществляют методическое руководство и координацию деятельности в области профессиональной ориентации и психологической поддержки населения на соответствующей территории;
- организуют профессиональную ориентацию и психологическую поддержку населения на своей территории, содействуют развитию районных (городских) служб профессиональной ориентации и психологической поддержки населения независимо от их ведомственной принадлежности и организационно-правовой формы.

По заказам администрации, организаций всех организационно-правовых форм, по заявкам работодателей могут проводить профессиональное консультирование и психологическую поддержку учащихся, занятого и незанятого населения, а также граждан, подлежащих

высвобождению с производства, вести профессиональный отбор и подбор лиц, принимаемых на профессиональное обучение и на вакантные рабочие места, осуществлять другую профориентационную деятельность на основе договоров.

Центры занятости населения, региональные центры профессиональной ориентации безработных граждан и незанятого населения предоставляют обязательные бесплатные профориентационные услуги:

- информируют и консультируют граждан, обращающихся в службу занятости в целях выбора (перемены) сферы деятельности, вида профессиональной подготовки, переподготовки и трудоустройства;
- осуществляют профессиональное консультирование безработных граждан в целях содействия выбору оптимального вида занятости с учетом их интересов, потребностей и возможностей человека, а также социально-экономической ситуации, сложившейся на рынке труда (при необходимости с использованием различных методов диагностики);
- обеспечивают психологическую поддержку безработных граждан с целью повышения их конкурентоспособности на рынке труда и адаптированности к существующим условиям реализации профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния, полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих их профессиональной и социальной самореализации;
- могут проводить профессиональное консультирование и психологическую поддержку учащихся, занятого населения, а также граждан, подлежащих высвобождению с производства, вести профессиональный отбор лиц, принимаемых на профессиональное обучение и, по заказу работодателей, на вакантные рабочие места, на основе договоров.

Профессиональная ориентация и психологическая поддержка в органах службы занятости призваны способствовать эффективной занятости населения, формированию правовых, социально-психологических, экономических, организационных условий и гарантий профессионального самоопределения граждан.

Образовательные учреждения (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования) и специальные (коррекционные) учреждения для учащихся с отклонениями в развитии совместно с организациями здравоохранения, учитывая местные условия и интересы обучающихся, на основе государственных стандартов и нормативов:

- обеспечивают профориентационную направленность учебных программ, пособий и учебно-воспитательного процесса в целом, участие в этой работе педагогических коллективов, родительской общественности, специалистов соответствующих организаций и учреждений;
- проводят системную, квалифицированную и комплексную

профориентационную работу;

- формируют у учащихся общеобразовательных учреждений сознательный подход к выбору профессии в соответствии с интересами, состоянием здоровья и особенностями каждого учащегося с учетом потребности региона в кадрах;
- привлекают учащихся во внеучебное время к техническому и художественному творчеству, повышают его роль в выборе профессии;
- организуют профессиональное просвещение и консультирование учащихся, формируют у них профессиональные намерения на основе комплексного изучения личности с учетом их индивидуальных психофизиологических особенностей, состояния здоровья, а также потребностей региона в кадрах;
- организуют дифференцированное обучение учащихся для более полного раскрытия их индивидуальных интересов, способностей и склонностей;
- обеспечивают органическое единство психолого-педагогической и медицинской консультации, профессионального отбора (подбора) молодежи, поступающей в образовательные учреждения профессионального образования;
- используют возможности психологических служб, организуемых в образовательных учреждениях, для организации и проведения профориентационной работы.

Профессиональная ориентация в соединении с подготовкой молодежи к труду в условиях рыночной экономики, формированием у подрастающего поколения соответствующих мотиваций к труду, осознанному планированию и выбору рода будущей профессиональной деятельности и формы занятости с учетом личных интересов, состояния здоровья, индивидуальных особенностей и склонностей каждого, а также требований профессий и рынка труда, является одной из основных задач образовательных учреждений всех типов, входит в круг обязанностей их педагогических коллективов, психологических служб, органов управления образованием, а также соответствующих организаций здравоохранения и органов управления здравоохранением.

Психологические службы в образовательных учреждениях в соответствии с нормативными документами:

- активно содействуют формированию личностного и интеллектуального потенциала учащихся;
- создают психологические условия для наиболее полного развития творческих способностей, познавательной и нравственно-мотивационной сфер личности;
- оказывают психологическую помощь педагогическим коллективам и родителям в преодолении отклонений в интеллектуальном и личностном развитии учащихся, в разрешении конфликтных ситуаций;

- внедряют достижения психологии в практику образовательно-воспитательного процесса.

Образовательные учреждения профессионального образования проводят профессиональный отбор (подбор) поступающих на обучение с учетом показателей профессиональной пригодности и прогнозируемой успешности освоения профессии, специальности, усиления мотивации к выбранному профилю и адаптации к будущей профессии.

Дошкольные учреждения в процессе реализации программ воспитания:

- осуществляют психолого-социальную ориентацию детей;
- проводят бесплатные учебные занятия по изучению мира труда; развивают у детей в ходе игровой деятельности трудовые навыки;
- формируют мотивации и интересы детей с учетом особенностей их возраста и состояния здоровья.

Организации здравоохранения в пределах своей компетенции:

- выявляют в ходе регулярно проводимых профилактических осмотров детей и подростков (учащихся образовательных учреждений), имеющих отклонения в состоянии здоровья, их профессиональную пригодность;
- проводят оздоровительные мероприятия, врачебно-профессиональное консультирование с учетом медицинских противопоказаний к занятию тем или иным видом деятельности, дают соответствующие рекомендации;
- осуществляют врачебный контроль за трудовым воспитанием и обучением детей и подростков, их профессиональной подготовкой и трудовым использованием;
- обеспечивают организацию мер профилактического характера, прежде всего по отношению к лицам из групп повышенного риска, контроль за их выполнением;
- создают совместно с территориальными центрами профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, службами занятости, психологическими службами постоянно действующие или временные пункты медицинского консультирования.

Организации оказывают содействие работникам в свободном выборе или перемене профессии, места работы, повышении квалификации и переподготовке кадров с учетом профессиональных интересов работающих и потребностей производства, работодателей.

Общественным объединением психолого-профориентационной направленности ориентации и психологической поддержки населения является *Всероссийский научно-практический центр профессиональной ориентации и психологической поддержки населения.*

К работе в области профессионального консультирования, профессионального отбора (подбора), психодиагностики и коррекции допускаются только лица, имеющие соответствующее образование и прошедшие аттестацию в установленном порядке.

Гарантированный минимум бесплатных психолого-профориентационных услуг включает в себя:

предоставление профессиональной информации всем обратившимся за таковой независимо от места проживания, работы или учебы;

проведение для учащихся общеобразовательных учреждений групповых профконсультаций и занятий по психологическому консультированию и сопровождению профессионального выбора;

оказание индивидуальной психолого-профориентационной помощи учащимся общеобразовательных учреждений, воспитанникам школ-интернатов и детских домов, инвалидам, учащимся образовательных учреждений профессионального образования, работающей молодежи в первые три года трудовой деятельности, лицам с ограниченной трудоспособностью, гражданам, имеющим статус безработного, вынужденного переселенца или беженца.

Дополнительный перечень психолого-про ориентационных услуг, предоставляемых бесплатно или на льготных условиях, может устанавливаться органами государственной власти субъектов РФ с учетом местных условий и возможностей.

Иностранные граждане и лица без гражданства, проживающие на территории РФ, пользуются психолого-профориентационными услугами в полном объеме.

10.2. Профессиональное обучение работников

Широко внедряемый сегодня компетентностный подход в профессиональном образовании ориентирован на повышение конкурентоспособности не только выпускников учебных заведений, но и на улучшение качества работы предприятий и повышение в конечном счете конкурентоспособности всей российской экономики.

Н.А. Горелов[104] справедливо считает, что достижение конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках обеспечивается прежде всего развитием высокотехнологичных, наукоемких производств. В процессе хозяйственной деятельности наукоемкой организации научное знание предстает как непрерывный поток инноваций, а общей тенденцией в развитии науки становится технологизация научного мышления, его инструментализация. Поэтому меняющаяся экономика выдвигает все более высокие требования к уровню инновационно-креативной составляющей работников организаций, повышению вооруженности их труда. Творчество, новое знание, реализованные на практике, становятся нормой ведения бизнеса.

Вместе с тем движение к наукоемкой экономике – это задача, реализуемая не только исключительно за счет усилий государства. Процесс развития наукоемкой составляющей в экономической деятельности является

[104] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 334-336

всеобъемлющим: он начинается в организации, с каждого человека, работающего в цеху или подразделениях компании: от новаций на рабочем месте – к модернизации хозяйственной системы в целом. Только при условии подобного развития профессионально-личностного потенциала работников возможно достижение конкурентных преимуществ.

Профессионально-личностный потенциал работника включает уровень образования и интеллектуального развития, степень профессиональной подготовки, наличие опыта, умения и компетентности.

Высокий уровень профессиональной компетентности работников – базовый элемент при формировании национальных образовательных стандартов.

Компетентность – это личные качества, которыми обладает работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики (стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.).

Компетентность – понятие, относящееся к человеку, и говорит об аспектах личных качеств работника, стоящего за компетентным выполнением работы.

Компетенция – понятие, относящееся к работе и говорящее о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

Понятие компетенции прямо связано с факторами, которые влияют на уровень индивидуальных результатов работы и, следовательно, на эффективность организации.

Компетентными работниками являются те, кто удовлетворяет ожиданиям относительно показателей труда. Они способны использовать свои знания, навыки и свойства личности для достижения установленных целей и стандартов.

Особенно важными оказались инструментальные, межличностные, системные компетенции.

Инструментальные компетенции – способность к анализу и синтезу; к организации и планированию; базовые знания в различных областях; подготовка по основам профессиональных знаний, письменная и устная коммуникация; знание иностранного языка; элементарные навыки работы с компьютером; навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников); решение проблем; принятие решений.

Межличностные компетенции – способность к критике и самокритике; умение работать в команде; навыки межличностных отношений; способность общаться со специалистами из других областей; способность работать в международной среде; приверженность этическим принципам.

Системные компетенции – способность применять знания, генерировать идеи (креативность), учиться адаптироваться к новым ситуациям; навыки лидерства; исследовательские навыки; понимание культур и обычаев других стран; способность работать самостоятельно; разработка и управление проектами; инициативность и предпринимательский дух; забота о

качестве; стремление к успеху.

Эффективность обучения определяют следующие *требования:*

- работники должны быть мотивированы к обучению. Они должны понимать, что от этого во многом будут зависеть их вознаграждение в будущем, возможная ротация по вертикали, предоставление желаемой работы и др.;
- обучающимся необходимо определить цель обучения и стандарты будущей работы, которую предстоит выполнять, ее специфику, какие знания и из какой области требуются для этого и др.;
- эффективное обучение – активный взаимосвязанный процесс. Чтобы его активизировать, необходимо использовать современные методы обучения: мультимедийную технику, деловые игры, моделирование и др.;
- обучение должно удовлетворять потребности обучающегося, отвечать его интересам и быть самомотивированным;
- для поддержания интереса обучающихся необходимо применять различные методики обучения, вовлекать слушателей в учебный процесс, давая им возможность самим находить решения непарадигмальных задач и др.;
- необходимо контролировать усвояемость материала и установить с преподавателем прямую и обратную связь, используя для этого промежуточный контроль, тестовые задания, в том числе в режиме онлайн, интернет-обучения и др.

По мнению И.А. Никитиной[105] обучение представляет собой целенаправленный и планомерный процесс передачи и приобретения знаний, умений и навыков, которые позволяют человеку расширять возможности выбора. К основным видам обучения как считает И.А. Никитина относятся подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Предметом обучения являются:

- *знания* – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на

[105] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 389-392.

рабочем месте;

- *умения* – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- *навыки* – высокая степень умения применять полученные знания на практике; навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- *способы общения (поведения)* – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий индивида в процессе общения с окружающей действительностью.

Основные функции обучения – образовательная, воспитательная и развивающая. В результате обучения могут измениться мироощущение, миропонимание, поведение человека. В организации обучение требуется, когда:

- человек поступает на работу в организацию;
- работника назначают на новую должность;
- работнику поручают новую работу;
- проверка устанавливает, что у исполнителя не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы;
- стратегия компании требует постоянного обновления устаревающей информации и создания новых знаний.

Последнее привело к возникновению понятия «обучающаяся организация». Это организация, которая опережает конкурентов за счет того, что быстрее других умеет переучивать персонал в соответствии с изменениями в окружающей среде, в том числе с изменениями на рынках информационных технологий или глобальных рынках.

Цикл процесса обучения персонала в организации включает:

- диагностику потребности в обучении;
- разработку и выбор программы и вида обучения;
- обучение;
- оценку результативности (эффективности) обучения;
- корректировку программ обучения.

Обучение в организации можно дифференцировать в зависимости от:

- *рыночной ценности:* общее или специальное обучение;
- *целей обучения:* тренинг конкретных навыков или развитие профессиональных знаний;
- *ориентации:* специализированное (в рамках одной профессии или специальности), многопрофильное (повышает мобильность работника) или ориентированное на стратегические либо тактические потребности организации;
- *уровня решаемых проблем:* индивидуальное или групповое, системное или разовое обучение;
- *выбора провайдеров обучения:* внешнее или внутреннее обучение;
- *выбора места обучения:* организованное на рабочем месте (наставничество), в стенах организации (внутри фирменное

обучение), вне рабочего места (профильные курсы, семинары, получение более высокого образовательного ценза, например, высшего образования);

- *способа обучения:* самостоятельное или проводимое с помощью организации обучение;
- *длительности обучения:* краткосрочное, длительное, непрерывное обучение;
- *форм обучения:* лекционные занятия, тренинги, инструктаж, деловые игры, семинары, наставничество, стажировки, дистанционное обучение.

Обучение является важным элементом развития персонала и планирования карьеры.

Наиболее широко используются следующие три группы методов обучения[106]:

1. Методы обучения на рабочем месте:
   - демонстрация;
   - наставничество;
   - кураторство;
   - рабочие ротации (ротация труда).
2. Методы обучения на рабочем месте или вне его:
   - активное обучение;
   - профессиональный инструктаж;
   - задание для самостоятельной работы;
   - разработка проекта;
   - направленное чтение;
   - обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий;

   мультимедийное обучение.
3. Методы обучения вне рабочего места:
   - лекция;
   - диспут;
   - обсуждение;
   - анализ конкретных ситуаций;
   - ролевые игры, моделирование;
   - групповое задание;
   - групповая динамика;
   - тренинг уверенности в себе;
   - дистанционное обучение.

Методы обучения на рабочем месте

Демонстрация – метод обучения, при котором преподаватель (тренер, мастер своего дела) показывает, рассказывает, как выполнять работу. Одновременно обучающемуся предлагается повторить действия

[106] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 342-357.

преподавателя. В таком процессе обучения активно задействован обучающийся. При всей своей простоте и распространенности данный метод не обеспечивает стройной системы обучения и может быть использован в качестве вспомогательного в совокупности с другими методами.

Наставничество – профессиональная подготовка молодых работников опытными квалифицированными специалистами. Широко применялось в прошлые годы и хорошо мотивировалось.

Кураторство (куратор – от лат. попечитель) – форма контроля со стороны специально отобранных людей за определенным видом деятельности или группой лиц (лицом), помогающих курируемым развиваться в своей профессии.

Рабочие ротации (планомерное приобретение опыта) – перемещение работника с одного рабочего места на другое, из одного отдела в другой, что позволяет обучающемуся приобретать дополнительные задания и навыки.

Ротация труда обеспечивает организации реальную гибкость в кадровом обеспечении за счет многопрофильной подготовки работников. Ротация может быть также использована для формирования кадрового резерва.

Методы обучения на рабочем месте или вне его

Активное обучение – метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранных языков используется метод погружения в языковую среду).

Активное обучение имеет широкий набор методов. Важное место среди них занимает *метод мозгового штурма*, или мозговой атаки, – один из методов интеллектуально-креативной активизации человеческих ресурсов организации.

Профессиональный инструктаж – метод обучения, представляющий собой сочетание рассказа и показа – объяснений и демонстрации. В процессе обучения используются видеоматериалы, схемы, диаграммы и другие наглядные пособия.

Задание для самостоятельной работы используется в качестве формы обучения для про верки знаний и их использования. Например, обучающемуся предлагается разработать бизнес-план на избранную тему или составить аналитический отчет по кадровому аудиту, проведённому в конкретной организации.

Разработка проекта – форма задания, при выполнении которого необходимо показать полученные знания и умение использовать их на практике, например, в виде разработанной проектной документации.

Направленное чтение может быть полезным способом получения знаний при условии понимания обучающимися полезности рекомендованных книг, а также возможности наказания за невыполненное задание.

Обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий – это форма индивидуального обучения с использованием новых технологий в сфере образования. Иногда этот метод называется дистанционным обучением. При этом широко используются

интерактивное видео, Интернет.

Мультимедийное обучение – это комплексная организационная система, которая объединяет видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, в совокупности, создающие активную компьютерную программу. В подобных программах широко применяются различные подходы к обучению, усиливающие друг, друга. Обучающиеся могут работать в режиме онлайн, что позволяет повышать концентрацию внимания и улучшить запоминание информации. Этот метод эффективен при проведении практических занятий, моделировании, обучении управлению людьми и регулировании межличностных отношений.

Методы обучения вне рабочего места

Лекция – один из распространенных методов обучения, обеспечивающий средний уровень эффективности. Лекции предназначены для передачи слушателям информации запланированного содержания и в отведенное для нее время. Для многочисленной аудитории альтернативы лекции нет. Однако объем материала, который неактивная аудитория может усвоить, ограничен и составляет не более 20%. Лекционный материал необходимо иллюстрировать соответствующими наглядными пособиями. Мультимедийная техника позволяет повысить информационную составляющую лекции.

Диспут или конференция – структурированная дискуссия по заранее предложенной теме, которая позволяет проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается. При этом усвояемость предмета выше, чем на лекции.

Обсуждение – метод активизации учебного процесса, который позволяет:

- вовлечь слушателей в активное участие в процессе обучения;
- открыть возможность учиться на опыте других;
- помочь понять другие взгляды;
- развить способности к самовыражению, отстаиванию собственной точки зрения.

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) – описание события (проблемы) либо ряда обстоятельств (кризисной ситуации), которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины возникновения проблемы и выработать способы ее решения. Широко применяется в интеллектуально-креативной аудитории среди топ-менеджеров, руководителей различных рангов.

Ролевые игры – метод имитации реальной проблемной ситуации, когда обучающиеся принимают на себя роли действующих лиц. Данный вид обучения проводится по заранее подготовленному сценарию, дающему возможность участникам попробовать себя в разрешении различных проблемных ситуаций. При хорошей режиссуре и игре своих ролей обучающимися данный метод может быть очень эффективным.

Моделирование – это метод обучения, сочетающий в себе анализ конкретных ситуаций и ролевые игры.

В результате успешно проведенного занятия обучающиеся получают возможность на практике отработать поведение в условиях, идентичных тем, с которыми столкнутся по окончании курса у себя на работе.

Групповые задания – метод совместного группового исследования и выработки решения. Цель данного метода – дать обучающимся возможность попрактиковаться в совместной работе и оценить, каким образом группа ведет себя в критической ситуации. Групповые задания можно использовать как часть программы построения команды и для развития навыков взаимодействия.

Групповая динамика – метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели:

1) повысить эффективность командной работы,

2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды,

3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде. Тренинг групповой динамики также может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей.

Тренинг уверенности в себе предназначен для того, чтобы помочь обучающемуся развить навыки межличностного общения. Помогает научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других лиц.

Дистанционное обучение – метод организации учебного процесса, позволяющий обучающимся учиться в удобное для них время и в удобном месте. Задания обычно отправляются по почте с использованием вычислительной техники и информационных технологий, а также с применением современных учебных пособий.

В настоящее время получает широкое развитие электронное обучение, дающее возможность учащимся, находящимся в разных местах, получать свежую информацию. Такое обучение основано на создании и использовании компьютерных сетей.

Среди организационных форм обучения в крупных компаниях появляются корпоративные университеты.

Корпоративный университет представляет собой систему внутрифирменного обучения персонала в соответствии со стратегическими целями организации по единой методологии, охватывающую все уровни управления.

Основные задачи корпоративного университета:

- реализация конкурентного преимущества организации на рынке;
- формирование единой методологии менеджмента;
- системное управление знаниями;
- внедрение эффективной системы управления и развития человеческих ресурсов;
- формирование кадрового резерва;
- создание единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- генерация идей, повышение креативности, стимулирование

непрерывного развития организации.

В последнее время на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К основным способам этой группы относятся диалог, планирование сценариев, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Известно, например, что в ряде центров обучения про водятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь.

Планирование сценариев. Известно, что мозг человека пытается прогнозировать то, что про изойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю, месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и составляют «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения.

Построение сценария является не просто частью планирования. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно начинают с варианта «что, если». После того как специалисты наметят варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты.

Обучение в действии заключается в просьбе к участникам работать в команде и штурмовать реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи используются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, при меняют то, чему научились.

Основные шаги обучения в действии заключаются в следующем:

- организуйтесь в команду для решения определенных проблем;
- привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов;
- используйте наибольшее число плановых входящих данных, но требуйте информацию по множеству вопросов;
- встречайтесь регулярно для обсуждения решения проблемы;
- когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании;
- завершайте обучение в действии только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

Обучение в действии особенно подходит к распространению процесса обучения в автономных группах.

Практикой ряда постиндустриальных организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь *зоны для тренировки,* которые бы генерировали различные способы обучения. Такие зоны способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они развивают стремление к

риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде, что очень важно для развития инновационной деятельности.

Опыт показывает, что к значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. *Управление знаниями* – процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения.

Практикой уже выработаны определенные принципы организационного обучения, которые сводятся к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Постиндустриальным организациям требуется высокий уровень творческого потенциала персонала, качественная информация о новой продукции и новых процессах, постоянное инициирование нововведений, понимание необходимости решения сложных проблем. Если производительность индустриальной организации зависит в большей степени от способности высших менеджеров применять знания и навыки к управлению производством, чем от квалификации отдельных работников, занятых рутинными операциями, то производительность постиндустриальной организации зависит от компетенции всех занятых. Для этого необходимы квалифицированные работники с инновационным мышлением, которые ценят знания, стремятся постоянно развиваться и объединять усилия для общей творческой работы. Особенно это касается высокотехнологических компаний, у которых интеллектуальный капитал составляет ббльшую часть активов и основу конкурентоспособности.

Коучинг

Коучинг (от англ. *coaching* – наставлять, воодушевлять, тренировать для специальных целей, подготавливать к решению определенных задач) – это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Основная задача коучинга – содействие принятию и реализации человеком осознанных и ответственных решений по проблемным вопросам.

Широкое применение в менеджменте коучинг получил в начале 1990-х

гг. как:

- технология, перемещающая человека из зоны проблемы в зону ее эффективного решения;
- система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, раскрыть потенциал обучающегося, найти нестандартное решение проблемы;
- особое взаимодействие обучающегося и коуча (человека, занимающегося коучингом, «тренера»), где последний не выступает в роли консультанта, не дает советов и рекомендаций по решению задачи, а способствует раскрытию потенциала обучаемого;
- процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни и основанный на знаниях, логике, жизненном опыте.

Основная цель коучинга как креативного метода состоит в помощи обучаемому в самостоятельном решении поставленной задачи. При этом коуч помогает обучаемому найти собственное решение, а не решает задачу за него. Следовательно, коуч не обязательно должен быть экспертом в области исследуемых проблемных ситуаций, но он должен быть экспертом в том, как помочь другим в раскрытии их собственных возможностей.

Коучинг – прежде всего инструмент для повышения личной эффективности сотрудника. Этот термин объединяет два разных направления, которые имеют много общего, но тем не менее отличаются друг от друга. Первое – коучинг как стиль управления в компании. Он подразумевает особые взаимоотношения между руководителями и подчиненными. Роль коуча здесь выполняет сам руководитель. Цель – повысить эффективность работы сотрудников.

Другое направление – *executive coaching* (управленческий коучинг), особо популярный метод индивидуальной работы с менеджерами высшего звена. Как правило, для него приглашают специалиста-коуча со стороны. Отчасти его популярность объясняется тем, что такую услугу активно продвигают консалтинговые компании. Кроме того, многим топ-менеджерам требуется стимул или подсказка для дальнейшего развития, но, к примеру, тренинговые фирмы не могут удовлетворить подобные потребности – основная масса тренингов рассчитана в лучшем случае на средний менеджмент. Обсуждать свои проблемы с членами команды многие руководители просто не готовы. В таком случае имеет смысл использовать коучинг. Считается, что коуч помогает понять, в чем человек неэффективен, и вместе с ним находит возможности развития.

Коучинг построен на открытиях, которые в основном сделаны в других областях. Его условно можно считать интегрированным собранием эффективных принципов, технологий, приемов и методов обучения решению задач.

Коучинг берет начало в консультировании и терапии, наставничестве, тренинге, менеджерском консалтинге. Однако он направлен не на разбор проблем и трудностей, а на поиск решений и улучшение результатов профессиональной деятельности.

В XXI в. коучинг широко распространился во всех экономически развитых странах. Особенно он нашел применение в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмент). Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов, обеспечить большую осознанность и согласованность личных и корпоративных целей. Коучинг развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

Главные результаты коучинга – это:

- построение такой жизнедеятельности, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, обрести внутреннюю гармонию;
- обретение силы и усиление жизненной мотивации;
- достижение и увеличение благосостояния за счет личного труда;
- преодоление трудностей и барьеров;
- прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах.

Если мы четко знаем, чего именно хотим от жизни, процесс получения этого становится гораздо проще. Хорошо определенные цели и установки на будущее позволяют нам сосредоточиться на том, что действительно важно именно сейчас.

В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа: принцип осознанности и принцип ответственности. В случае, когда человек действует в соответствии с принципами коучинга, он свободен. Свобода появляется именно тогда, когда человек полностью осознал свои желания и стремления; выяснил, где, в каком месте он находится на пути к осуществлению выбранной им цели; наметил пути, с помощью которых он может эту цель достичь, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и стал действовать в соответствии с выработанным им планом для достижения конкретного результата.

Основной принцип коучинга заключается в том, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп движения. Этот принцип применим и для организации в целом.

Исходные положения коучинга базируются на том, что:

- все люди обладают способностью к развитию;
- люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому;
- наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью;
- то, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения;
- мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров);
- люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс;

- мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее;
- для того чтобы помогать другим, мы должны непрерывно прогрессировать сами.

В.Р. Веснин рассматривает подготовку, обучение персонала как развитие будущих и настоящих сотрудников в более практическом плане. Он полагает, что развитие персонала осуществляется на индивидуальном и институциональном уровнях и бывает общим и профессиональным[107].

Профессиональное развитие – это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны людей, поэтому невозможно без заинтересованности с их стороны.

Обучение – метод подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации. Обучение позволяет:

- повысить эффективность и качество работы;
- сократить потребность в контроле;
- быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей);
- сократить текучесть и затраты, вызванные ею.

Конкретные цели обучения персонала:

- повышение общего уровня квалификации;
- получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
- обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет;
- подготовка к занятию новой должности;
- приобретение профессии вообще;
- ускорение процесса адаптации;
- экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ;
- улучшение морально-психологического климата.

В результате обучения у людей происходят определенные изменения в деятельности:

- результативность растет быстрее затрат;
- ускоряется темп работы и достигается нужный ее ритм;
- совершенствуются и автоматизируются движения;
- снижается утомляемость;
- повышается ответственность;
- развивается чувство времени;
- улучшаются методы выполнения отдельных работ и т. л.

[107] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с.236-249.

Кроме того, обучение подчиненных приводит к экономии времени руководителя.

Первым шагом в организации обучения является анализ работы и создание ее спецификации (перечень специальных знаний и умений, требуемых для ее выполнения).

Второй шаг. Сравнение должностной спецификации с уровнем подготовки работника, что позволяет выявить имеющиеся у него проблемы (отсутствие навыков, опыта, незнание методов и проч.) и сформулировать цели обучения. Для этого используются опросы, наблюдения и т.п.

Третий шаг – определение того, насколько процесс обучения может решить эти проблемы, где и в какой форме оно должно осуществляться – на рабочем месте без отрыва от работы, в организации; с отрывом (курсы в рамках организации) и вне ее (разного рода центры, школы).

Внутренние курсы дают информацию малыми дозами, позволяют адаптировать обучение к потребностям конкретной группы, помогают осуществлять практику.

Внешнее обучение целесообразно, если обучаемых мало, срок продолжительный, нужны специальные знания и навыки, ставятся только образовательные задачи.

Основными разновидностями обучения работников на производстве согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.

При *индивидуальном методе* обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе руководителю – тогда речь идет о стажировке), либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник высокой квалификации (бригадир или другой член бригады). Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

Групповая (бригадная) форма подготовки предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации.

Формы индивидуальной и групповой подготовки:

1. Ученичество предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

2. Наставничество представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, Ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Обычно требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также четкого планирования. Наставничество используется на любом уровне и на любом этапе управленческой карьеры. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые.

3. Инструктаж – регулярное или разовое разъяснение и демонстрация

приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей. Инструктаж не требует больших затрат и эффективен для простых видов деятельности (обычно используется для обучения ручному труду).

4. Стажировка. Предполагает, что специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе зарубежные), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности.

5. Ротация, т. е. последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации.

6. Ассистирование заключается в том, что лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю- наставнику.

7. Объединенное руководство представляет собой совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым.

8. Дублирование является высшей формой индивидуального обучения. Состоит в том, что кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа: сначала в учебной группе под руководством специалиста (например, мастера производственного обучения) на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного центра (комбината), а затем – на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения).

Теоретическое обучение при курсовой и групповой подготовке осуществляется на предприятиях в учебных группах, в учебных центрах (комбинатах, пунктах, корпоративных университетах) и на специальных курсах. Обучение проходит в процессе тренингов, наставничества, ознакомления, инструктирования и др. Оно выходит за рамки текущих служебных обязанностей и сопровождается развитием личных профессиональных качеств, формированием навыков концептуального мышления.

Важным моментом в организации обучения является выбор его оптимального стиля. Таких стилей существует несколько:

1. Лекционный характеризуется принудительным односторонним воздействием (при минимуме обратной связи) преподавателя на обучаемых (которые оказываются пассивными субъектами восприятия информации).

2. Коммуникативно-обучающий предполагает активное включение обучаемого в процесс (преподаватель показывает, как делать; обучаемый самостоятельно выполняет задание), средний уровень инструктажа.

Поощрение и обратная связь используются здесь для улучшения результатов.

3. Экспериментально-обучающий состоит в открытом общении, обмене информацией, самостоятельных тренировках, тестировании преподавателем и постоянной обратной связи. Здесь присутствует низкий уровень инструктажа.

4. Обучающий действием предполагает самостоятельное выполнение заданий, широкий обмен опытом с коллегами, при необходимости – консультирование.

Сегодня все большее распространение получает так называемое *развивающее обучение,* которое, в отличие от обучения конкретным навыкам, направлено:

- на изменение образа мыслей и отношения человека в целом к себе, к делу;
- более глубокое понимание ситуации;
- самостоятельное решение задач;
- развитие коммуникативных способностей;
- формирование конкретных навыков;
- умение реалистично оценивать себя;
- понимание важности групповой работы;
- осознание своей социальной ответственности и др.

Предпосылки развивающего обучения: четкое определение его объема и задач, точная оценка потенциала обучаемых, степени необходимой их поддержки.

Оценивать результаты обучения можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в ходе обучения, анкетирования.

По окончании профессионального обучения на производстве на основе квалификационных экзаменов рабочему присваивается квалификация (разряд, класс, категория) по профессии, например, согласно тарифно-квалификационному справочнику.

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие формы обучения работников предприятий: профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, обучение вторым профессиям.

Подготовка новых работников – первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники. По расчетам затраты на переподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск нового, вероятность ухода которого выше.

У высшего руководства переподготовка характеризуется короткими сроками, частотой, большим объёмом информации.

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в ее внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности.

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе.

Конкретные цели повышения квалификации работниками:

- обеспечение эффективного выполнения новых комплексных задач;
- увеличение их инновационного потенциала;
- подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;
- освоение новых профессий;
- получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда, командной работы;
- приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- формирование экономического, предпринимательского типа мышления;
- привитие навыков принятия решений;
- побуждение учиться дальше.

Выделяют следующие разновидности повышения квалификации:

1. По месту осуществления:
   - внутреннюю (в рамках организации – как на рабочем месте, так и на курсах);
   - внешнюю (в учебных заведениях, специальных центрах).
2. По степени организованности (централизованную и самообразование).
3. По ориентации:
   - профессионально ориентированную;
   - проблемно ориентированную (по потребности);
   - поведенчески ориентированную (на отработку необходимого поведения).
4. По типу программ:
   - основанную на стандартных программах;
   - основанную на специальных программах.

5. По типу обучающихся:

- предназначенную для целевых групп (руководителей и специалистов);
- предназначенную для всего персонала.

Преимущества повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

Повышение квалификации дает возможность занятия более высоких должностей, повышает уверенность в себе, профессиональную гордость, позволяет выполнять более сложную работу.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

10.3. Планирование карьеры работников

Планирование карьеры работника и обеспечение преемственности среди руководящего состава организации относится к важным функциям управления человеческими ресурсами.

По авторитетному мнению Н.А. Горелова[108], формирование кадрового резерва и управление карьерой имеют глубокие исторические корни. Начало этим явлениям было положено в военной сфере, особенно нуждающейся в кадровых резервах. Эти функции были сосредоточены в генеральных штабах, при которых создавались соответствующие академии подготовки кадрового резерва. Было совершенно очевидно, что карьерным ростом, продвижением по службе необходимо управлять, готовить резерв на выдвижение, обеспечивая преемственность в командном составе.

С развитием менеджмента эти идеи стали востребованы в практике управления ключевыми сотрудниками организации.

Чтобы выполнять работу на более высоком уровне ответственности или с большей результативностью, работнику необходимо расширять свой диапазон компетентности, т.е. приобретать качества, требуемые для выполнения работы на каждом отдельном уровне в своей сфере деятельности (знания, умения, опыт, поведенческие характеристики и др.).

Для этого на основе информации по оценке требований к объему компетенций на каждом новом уровне деятельности работника (должности) создаются индивидуальные программы развития карьеры, проводятся мероприятия по повышению квалификации, стажировки на будущих рабочих местах, тренинги, консультации и др. По каждому диапазону определяются опыт и подготовка, необходимые для достижения данного уровня

[108] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 367-369.

компетентности.

Такой подход позволяет разработать индивидуальный план продвижения карьеры, включающий соответствующие уровни компетентности, которые работник должен достичь, чтобы сделать успешную карьеру. Это позволяет работнику также планировать собственное развитие, непрерывное самосовершенствование и четко представлять цель, к которой он стремится. На практике функционирование системы развития карьеры в диапазоне компетентности увязывается с мотивацией и оплатой труда.

Преимущество этого подхода состоит также в том, что он доступен для всего персонала, который нужно мотивировать, поощрять и предоставлять ему необходимые возможности для применения своих навыков и способностей.

Поэтому основными целями планирования карьеры считаются следующие:

- обеспечение потребности организации в преемственности при замещении работников;
- создание для перспективных работников системы повышения квалификации, получения практического опыта, новых знаний и компетенций, с тем чтобы успешно работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- оказание поддержки эффективно работающему персоналу для реализации своего потенциала, раскрытия природных и приобретенных личностных данных, таланта, креативности, стремлений сделать карьеру.

С точки зрения Б.М. Генкина[109] деловая карьера представляет собой поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; достижение известности, славы, обогащения.

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Карьеру можно рассматривать внутри и вне организации.

Внутриорганизационная карьера означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

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

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии

[109] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с 392-394.

карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации.

Неспециализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой деятельности может осваивать разные профессии и специальности. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Вертикальная карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Горизонтальная карьера – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Ступенчатая карьера – вид карьеры, который совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Этот вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Скрытая карьера – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих, доступным ограниченному кругу работников, которые обычно имеют обширные деловые связи вне организации.

Под *центростремительной карьерой* понимается движение к ядру, руководству организации. Она включает, например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Исходя из этого планирование карьеры представляет собой процесс определения последовательности позиций и/или должностей, которые должен занять сотрудник, а также необходимых программ обучения.

В.Р. Веснин рассматривает процесс управления и планирования карьеры сотрудника более детально[110]. По его мнению, с содержательной точки зрения

[110] Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. - Москва: Проспект, 2015. – 688 с., с. 271-288.

содержания карьера может быть *административной* или *профессиональной.*

С точки зрения организации, продвижения В.Р. Веснин выделяет следующие виды карьеры:

- «ступени» – горизонтальная и вертикальная попеременно;
- «трамплин» – сначала постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок до пенсии;
- «стремянка» – сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз;
- «перепутье» – неизвестность после повышения квалификации – вверх, вниз или по горизонтали;
- «змея» – горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход на высший.

Основные характеристики карьеры:

- *высшая точка* («плато»);
- *длина* – количество позиций от нижней до высшей точки;
- *уровень позиции*, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном ровне;
- *потенциальная мобильность*, определяемая отношением числа вакансий на высшем уровне к числу работников на данном.

Поскольку решения о тех или иных шагах в области карьеры принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они не всегда бывают рациональными и оправданными. В результате карьера может оказаться тупиковой.

К факторам успешной карьеры можно отнести такие как:

- случай, предоставляющий человеку шанс;
- реалистичный подход к выбору направления движения;
- возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи);
- хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
- четкое планирование.

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои цели, которые с годами меняются. Администрация и сотрудники кадровых служб должны ясно себе представлять эти цели:

- *независимость в решении проблем*, возможность делать все по-своему;
- *высокая компетентность*;
- *сохранение и упрочение* своего *положения* в организации;
- *власть, лидерство, успех*, которые ассоциируются с руководящим постом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства;
- *возможность занятия творчеством*;
- *потребность в первенстве*;
- *интеграция интересов* личности и семьи;

- *высокий доход* (заработная плата, льготы, социальные гарантии или иные формы вознаграждения);
- *благоприятные условия* труда и жизни.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

1. Подготовительный (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет.

2. Адаптационный (23-30 лет) происходит овладение молодым специалистом новой профессией, поиск своего места в жизни. Требуется информация со стороны для оценки своей деятельности, значимости, возможностей, укреплении уверенности в себе, специализации, углублении знаний, в получении практического опыта.

Середина этого этапа может совпасть с началом административной карьеры.

3. Стабилизационный (30-40 лет). Сотрудники окончательно разделяются на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Но все же к концу этого периода все становятся профессионалами.

4. Консолидационный (40-50 лет). Перспективные руководители продолжают свою карьеру. Неперспективные руководители низового уровня осваивают новые сферы деятельности и переходят к горизонтальной карьере.

Отсутствие перспективы продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит многих людей к кризису середины жизни – расхождению между жизненными целями личности и реальной ситуацией. В результате люди начинают подводить итоги сделанного, переосмысливать избранный путь, освобождаться от иллюзий и, понимая, что дальнейший карьерный рост невозможен. искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше.

5. Этап зрелости (50-60 лет). Люди сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

6. Этап подготовки к уходу на *пенсию* и определения, что делать дальше (старше 60 лет), сугубо индивидуален. Для одних лиц его желательно осуществлять как можно раньше (с момента возникновения у них законного права); для других, полных физических и духовных сил, – как можно позже.

Управление карьерой

Грамотно построенное управление карьерой является фактором повышения эффективности деятельности организации, условием ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом развития.

Оно обеспечивает бесперебойное и рациональное замещение ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений содержания труда.

Конкретные цели управления карьерой сотрудника организации

состоят в следующем:

- формирование, развитие и рациональное использование трудового потенциала каждого работника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры;
- достижение взаимопонимания между фирмой и менеджером по вопросам развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами, позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения.

Для этого необходим постоянный анализ возможностей для развития карьеры сотрудников и регулярное заполнение формы, отражающей результативность их труда, оценку квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы; перспективы роста потенциала на 3-5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Основой управления карьерой сотрудников в рамках фирмы является соответствующая программа сотрудника, создаваемая на основе анализа требований к должностям и связям между ними. Программа должна содержать:

- оценку потребностей в управленческих кадрах, их развитии и продвижении;
- прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и их продвижения в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, характера мотивации;
- схемы замещения должностей;
- стимулы к созданию индивидуальных планов карьеры;
- способы увязки карьеры с результатами аттестации;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей, разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организацию эффективной системы повышения квалификации;
- возможных направлений ротации;
- формы ответственности руководителей.

Управление карьерой включает:

- помощь в познании сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и др.) и потенциальных возможностей, на основе чего и с учетом перспектив организации формулируются основные цели карьеры;

- самостоятельное (или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом) определение вариантов продвижения как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.) и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров;
- организацию обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизацию карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);
- регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появление карьеризма;
- координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

План карьеры – это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника. План карьеры должен включать следующую информацию о сотруднике:

1. Фамилия, имя, отчество, стаж работы
2. Должность
3. Возраст
4. Образование
5. Заключение последней аттестационной комиссии
6. Переподготовка и повышение квалификации
7. Нахождение в составе резерва
8. Оценка заинтересованности субъекта
9. Интегральная оценка в баллах анкетных данных, личностных качеств, профессиональной подготовки
10. Срок последнего назначения на должность
11. Долгосрочные цели и краткосрочные задачи на следующий этап профессионального роста
12. Наиболее важные потребности в совершенствовании
13. Задания, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной цели
14. Обязательства организации

Формой планирования карьеры часто становится так называемая *карьерограмма.* Этот документ, составляемый на 5-10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны

– его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование карьеры обеспечивает:

- учет и увязку целей, потребностей организации и сотрудника;
- ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежать при этом карьерных тупиков;
- трудовую мотивацию;
- выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;
- индивидуальное развитие, профессиональный рост, увеличение значимости для фирмы, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

В то же время планирование карьеры не создает новых вакансий и не является гарантией продвижения.

В результате управления карьерой у сотрудников появляется:

- большая удовлетворенность работой и организацией;
- более благоприятные возможности достижения цели в сфере профессиональной деятельности;
- отношение к работе не только как к повседневной обязанности, но и как к условию продвижения;
- видение перспектив и возможность планировать другие аспекты своей жизни;
- заинтересованность в целенаправленном повышении квалификации и подготовке к будущей работе;
- лояльность по отношению к фирме.

Условия успешной карьеры:

- постоянное обучение и повышение квалификации, саморазвитие;
- знание организации и положения дел в ней и подразделениях;
- высокий профессионализм;
- активное участие в осуществлении внутренних проектов;
- знакомство с новинками литературы и расширение своего кругозора;
- создание и поддержание имиджа;
- участие в обучении других, распространении передового опыта;
- сотрудничество с непосредственным руководителем.

Средствами реализации плана карьеры и продвижения по службе как правило бывают подбор персонала и служебные перемещения, т.е. движение относительно той или иной должности, пребывание в которой более 5 лет нецелесообразно из-за консерватизма, потери стратегического видения, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе.

Совокупность подбора и перемещений называется расстановкой кадров, т. е. их распределением по структурным подразделениям, должностям в соответствии с требованиями, опытом и деловыми качествами, особенностями

трудового коллектива для получения максимального интегрального эффекта.

Расстановка обеспечивает назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение людям наиболее подходящего места.

Принципы расстановки кадров:

- максимальное соответствие квалификационного потенциала должностным требованиям;
- обеспечение наиболее подходящего места приложения сил работника;
- предоставление возможности развития;
- индивидуализация вознаграждения и стимулирования.

Служебные перемещения (ротации) выполняют следующие функции:

- наиболее полное использование потенциала работников;
- подготовка к назначению на более высокую должность;
- улучшение работы на главных направлениях деятельности фирмы;
- заполнение вакансий;
- назначение нужного кандидата на нужное место;
- стимулирование деловой активности;
- предоставление работы, более интересной данному лицу;
- освоение работником новой специальности; расширение опыта и др.

Служебные перемещения улучшают морально-психологический климат, поскольку длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а, следовательно, к снижению эффективности работы.

Особенно важно рационально перемещать молодых специалистов, стимулировать их готовность к решению более ответственных задач, проводить поэтапный отбор кадров в резерв.

Перемещения могут быть межпрофессиональными и междолжностными.

Формы междолжностного перемещения кадров:

1. Назначение на должность при приеме на работу.
2. Перестановка – движение в пределах должностного ранга или эквивалентного уровня.
3. Продвижение – повышение в должности с расширением прав и обязанностей.

Служебное продвижение осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- результативность работы;
- предпочтительность по сравнению с другими (общие способности, потенциальные возможности, соответствие стереотипу, симпатии, имидж);
- компетентность, уровень образования, общего развития;
- усердие, аккуратность, бесконфликтность;
- способность хорошо организовать формальную сторону дела;
- старшинство (вознаграждается умение дождаться своего «звездного

часа»);
- умение угодить руководству, преданность ему;
- необходимость избавиться от мешающего сотрудника;
- знакомство, протекция.

Интенсивность продвижения определяется следующими обстоятельствами:

- максимально возможная в данной организации точка карьеры и число промежуточных ступеней до нее;
- соотношение числа сотрудников высшего уровня к числу сотрудников данного уровня;
- потенциальная мобильность работников (отношение числа вакансий на вышестоящем уровне в среднем за период к числу лиц на данном уровне);
- заинтересованность, настойчивость, умение подать себя;
- способность работать на стыке различных специальностей и с разными людьми;
- необходимость прохождения работником всех должностных ступеней.

Есть должности, прохождение которых практически обязательно перед назначением на высокий пост. Они непременно фигурируют в схеме замещения с учетом того, что перемещения открывают новые вакансии, но в полном объеме такая работа выполняется лишь по высшему звену управления.

4. Понижение в должности (смещение) и перевод на более низкую с сужением круга обязанностей, прав и ответственности (не рекомендуется, даже временно, делать это в отношении опытного руководителя, направляя его в качестве «пожарного» спасать положение дел; для этого лучше привлечь молодого специалиста).

Перед принятием решения о понижении не справляющегося со своими обязанностями работника в должности рекомендуется:

- проверить, чем вызваны трудности в работе (перегрузкой, независимыми факторами, личными свойствами);
- дать ему полностью войти в курс дела;
- учесть мнение коллег о его достоинствах и недостатках;
- предложить должность, соответствующую способностям и деловым качествам.

5. Увольнение с должности и уход из организации.

Формы межпрофессионального перемещения:

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся решением задач повышенной сложности, более высокой заработной платой, но при прежней должности;
- смена круга задач и обязанностей без повышения в должности и увеличения заработной платы.

Перемещения являются важным объектом управления, которое обеспечивает целевую ориентацию и рациональное регулирование этого процесса для нахождения оптимального места работнику в структуре

организации и формирования у него удовлетворенности ею в целом и конкретным рабочим местом.

Состояние процессов внутриорганизационного перемещения кадров характеризует коэффициент внутренней мобильности персонала, который представляет отношение количества работников, сменивших должности в течение определённого периода (года) к среднесписочной численности работников за тот же период (год).

Во всех крупных фирмах существуют матрицы перемещений руководителей, в которых отражается их существующее положение и возможности продвижения. Считается целесообразным составлять их на 5 лет вперед с учетом ожидаемых вакансий. Динамику этих перемещений обычно определяют два основных параметра: потенциал продвижения и уровень текущего профессионализма. Их сочетания можно отразить на матрице, в квадрантах которой представлено следующее:

учащиеся, новички: потенциал продвижения высокий, но профессионализм низкий;

звезды: то и другое – высокие;

твердые середняки: профессионализм высокий, но потенциал продвижения низкий (либо из-за личных качеств, либо из-за организационной ситуации);

«сухостой»: то и другое – низкие.

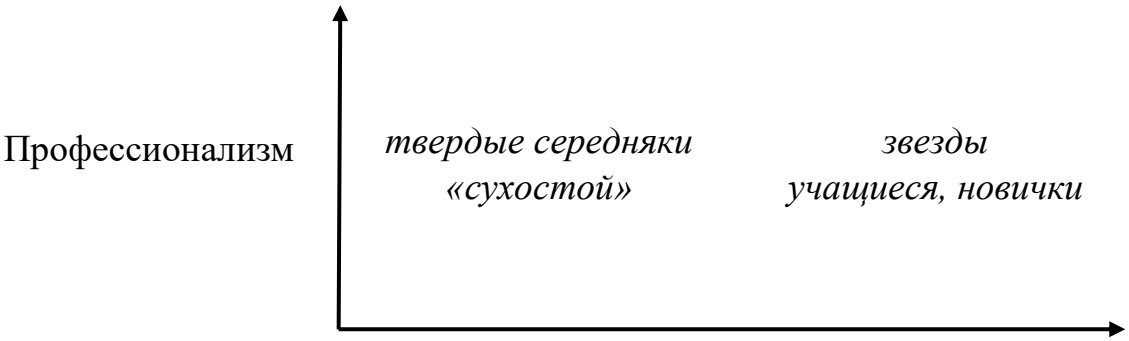


Рисунок 10.1. Матрица перемещений руководителей.

Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним

Под *резервом* понимается специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов (а на предприятиях – даже рабочих), достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, проявляющих склонность и интерес к управлению и удовлетворяющих определенным требованиям.

Задачи, решаемые резервом:

- выявление и изучение сотрудников, способных занять должности;
- подготовка и воспитание руководителей;
- обеспечение планомерного замещения вакансий, непрерывности руководства;
- минимизация элементов случайности в кадровой работе и др.

Для комплектования и подготовки резерва выделяются ответственные

лица. Процесс формирования резерва и работа с ним включают несколько стадий.

На *первой стадии* осуществляется *прогноз развития основных направлений деятельности фирмы,* изменения ее организационной и управленческой структуры на ближайшую и отдаленную перспективу.

Они задают качественный, количественный и структурный аспекты резерва:

- изменения совершенствования структуры органов управления;
- появления новых подразделений;
- текучести кадров по должностям и открывающихся вакансий;
- примерного выбытия из состава резерва.

На *второй стадии* определяется конкретная должностная структура резерва. Его целесообразно создавать для всех руководящих должностей фирмы и ее подразделений, прежде всего ключевых (если компания не может сформировать команду будущих руководителей из числа своих сотрудников, это признак ее слабости). Структура резерва строится по трем уровням управления – высшему, среднему и низшему – в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей.

На *третьей стадии* устанавливается оптимальная численность резерва с учетом:

- фактического количества подготовленных руководителей каждого уровня;
- прогноза потребности в руководящих кадрах на ближайшую и отдаленную
- перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления, появления дополнительных административных должностей, сокращения штатов;
- числа потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию;
- ожидаемого выбытия по разным причинам из состава резерва.

В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в резерве.

На каждую должность в резерве желательно иметь как минимум двоих кандидатов (второй всегда необходим для избегания случайностей и стимулирования к совершенствованию первого).

Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию.

На *четвертой стадии* формируется совокупность требований к кандидатам.

Эти требования разделяются на основные, обусловленные спецификой организации (компетентность, личностные качества, навыки), и дополнительные.

Дополнительными требованиями часто являются минимальный общий стаж, опыт работы в качестве руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (исследовательских, штабных, линейных и др.), а также во временных проектных группах.

Обо всех требованиях, которые будут предъявлены, работника необходимо ставить в известность.

На *пятой стадии* осуществляется поиск кандидатов путем изучения анкет, характеристик, итогов аттестации, бесед, текущих наблюдений с учетом соответствия кандидатов требованиям должности (рабочего места), их личных пожеланий и объективных склонностей к управленческой деятельности. При этом надо учитывать, что не все могут быть руководителями, не бояться «пятен» в биографии, принимать во внимание семейные обстоятельства.

Необходима специальная программа выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности в настоящий момент, а возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, личностных качеств, уровня заинтересованности.

На *шестой стадии* происходит отбор лиц, зачисляемых в резерв (с заключением соответствующих договоров). Решение обычно принимается после собеседования, которое выявляет стремление работать на руководящей должности, умение планировать свою работу, решать проблемы в сжатые сроки, подготовленность, квалификацию и проч. Для доминантных личностей выдвижение в резерв имеет большое мотивирующее значение.

На практике придерживаются следующих принципов отбора:

- соответствие кандидата типу резерва и должности, общим и профессиональным требованиям;
- «открытость» списка, зачисление в состав резерва максимального количества способных людей;
- исключение привилегий и протекций;
- перспективность (требует установления возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определения необходимого периода работы в должности, наличия инновационного потенциала).

При зачислении в резерв прежде всего учитывают то, как человек справляется с текущей работой (контроль этого осуществляется непосредственными руководителями и основан на индивидуальном плане работы). Для менеджеров речь идет о степени достижения целей организации или подразделения; для специалистов – об исполнительности, творческом подходе, сложности и своевременности выполнения заданий.

Седьмая стадия формирования резерва состоит в оценке профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов, их соответствия должности. Включать в резерв людей, непригодных для руководящей работы, недопустимо.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения. Иногда ее целесообразно осуществлять в виде конкурса.

Оценка осуществляется в виде экзамена, собеседования или экспертным

путем на основе средней степени выраженности у них требуемых качеств.

Восьмой стадией формирования резерва является принятие первым лицом решения о включении сотрудника в его состав.

Исключение из резерва происходит им же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в течение пребывания в резерве. Таким образом, резерв регулярно пересматривается и обновляется.

При принятии окончательного решения учитываются:

- профессиональные характеристики субъектов;
- выводы и рекомендации последней аттестации и специальных оценок;
- мнения непосредственных руководителей и коллег;
- степень заинтересованности оставаться в составе резерва;
- личностный, профессиональный и инновационный потенциал;
- вероятность появления вакансий;
- характер подготовки;
- соответствие общим и профессиональным требованиям будущей должности;
- перспективность (остающееся до пенсии время);
- рабочие показатели;
- способность к обучению;
- наличие необходимых деловых качеств.

В резерве выделяют две группы:

1. преемников или дублеров – кандидатов на замещение определенных ключевых должностей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (не более 3 лет), что требует их конкретной подготовки *(оперативный резерв,* или *резерв функционирования);*
2. молодых сотрудников с лидерскими наклонностями, которые могут занять эти должности в перспективе, вплоть до 20 лет и более *(стратегический резерв).*

Работа с представителями каждой группы происходит неодинаково. Так, для сотрудников второго типа она не является целевой, а в основном решает задачи формирования общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности в будущем.

На каждого кандидата в резерв составляется личный план работы, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию должности.

Периодически (не реже раза в год) должна про изводиться оценка достигнутых результатов и корректировка плана работы.

Разделами плана работы с резервом являются теоретическая подготовка, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировки, формирование навыков общения.

После того как резерв сформирован, с ним под контролем администрации начинается интенсивная работа. Она осуществляется адресно,

с учетом их личных особенностей, в условиях состязательности, смены видов деятельности, что дает возможность изучить способности кандидата к различным видам труда. Подготовка бывает профессиональной (общей, специальной) и социально-психологической.

Примерный план подготовки резерва может содержать:

- задания по изучению и решению конкретных производственных проблем, причин образования «узких» мест, выработка и публичная защита рекомендаций по их устранению;
- привлечение к проверкам и оказанию помощи другим подразделениям;
- временное замещение и горизонтальное перемещение;
- индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности в своей и чужой фирме, в том числе за рубежом;
- обучение в специальных центрах;
- краткосрочные (3-5 дней) семинары;
- школы и курсы молодых специалистов без отрыва от производства;
- школы руководителей, обучающихся по индивидуальным программам без отрыва от производства;
- тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель, или в течение длительного срока без отрыва от основной деятельности;
- постоянно действующие тренинги для менеджеров разных уровней;
- самостоятельное обучение по индивидуальной программе;
- работа в составе комитетов, комиссий; участие в научно-техническом творчестве, совещаниях, симпозиумах.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально с учетом:

- соотнесения их индивидуальных характеристик с идеалом;
- результатов работы в настоящей и прежней должностях;
- итогов участия в конкурсах, тестирования, аттестации;
- мнения руководителя;
- степени внутренней готовности занять должность;
- возраста, творческого потенциала;
- оценки усилий по подготовке к занятию должности, преодолению недостатков;
- повышения квалификации, профессиональной подготовки, общей эрудиции.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие основные показатели:

$$Э_{р}^{п} = \frac{Д_{з}}{Д_{о}},$$

где $Э_{р}^{п}$ – эффективность подготовки руководителей внутри организации,

$Д_{з}$ – число ключевых должностей за период, занятых представителями резерва,

$Д_о$ – число освободившихся должностей за период;

$$Т_р = \frac{Р_п}{\overline{Р}},$$

где $Т_р$ – текучесть резерва,

$Р_п$ – число резервистов, покинувших организацию в течение периода

$\overline{Р}$ – среднее число резервистов за период;

$$С^р = \frac{\sum С_i^р}{Р_д},$$

где $С^р$ – средний срок пребывания в резерве,

$\sum С_i^р$ – сумма лет пребывания в резерве до занятия должности,

$Р_д$ – число лиц состава резерва, занявших должность

$$Г_р = \frac{\sum Д_{пр}^к}{\sum Д_i^к},$$

где $Г_р$ – готовность резерва,

$\sum Д_{пр}^к$ – число ключевых должностей, имеющих приемников,

$\sum Д_i^к$ – общее число ключевых должностей

Горизонтальная карьера

Для руководителей и специалистов, чей потенциал повышения исчерпан, но которые могут принести большую пользу фирме, целесообразна практика горизонтальной карьеры. Она дает возможность овладеть новыми сферами деятельности, повысить квалификацию, мастерство и постоянно поддерживать интерес к работе.

Горизонтальная карьера осуществляется прежде всего в форме *ротации,* которая применяется к людям, нуждающимся в многосторонней квалификации (возвращение в свою организацию на более высокую должность называется авторотацией). Ротация имеет следующие разновидности:

- *перемещение* предполагает выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении. Оно используется при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта и др.;
- *перестановка* означает получение новых обязанностей на том же уровне управления, но в другом подразделении, что является формой повышения квалификации;
- *«карусель»,* т. е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Такая практика дает возможность работнику:

- выявить свои сильные и слабые стороны;
- найти работу в соответствии со способностями и потребностями;
- обрести новый производственный и управленческий опыт;
- расширить общие знания, кругозор; лучше понять проблемы других;

- «встряхнуться», получить новый заряд душевных сил, укрепить уверенность в себе, преодолеть стресс;
- «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

Для фирмы ротация выгодна тем, что ослабляет бюрократические тенденции, помогает поддерживать контакты между подразделениями, но она связана с временным падением производительности, ведет к распылению знаний и навыков, создает риск «забыть» человека в другом подразделении.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры можно считать *обогащение труда,* существующее в следующих формах:

- расширение полномочий (решать проблемы, распоряжаться ресурсами);
- выполнение обязанностей, относящихся к различным функциям, не требующим дополнительной квалификации (противоположно ему упрощение обязанностей, связанное с их членением на составляющие элементы);
- участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп;
- повышение информированности;
- чередование видов работы, выполняемых на одном месте;
- временное назначение на более высокую должность;
- предоставление возможности заниматься научной деятельностью;
- расширение неформальных контактов.

Для рабочих обогащение труда может заключаться в отказе от конвейерной системы, переходе на индивидуальное выполнение операций, увеличении их разнообразия, совмещении обязанностей, т. е. выполнении в течение имеющегося лимита времени работы, относящейся к смежным профессиям и должностям.

Условиями эффективного внедрения методов обогащения труда считаются технологическая и функциональная связь работ, примерно одинаковый уровень их сложности и требуемой квалификации исполнителя, что позволяет сократить потребность в дополнительном обучении; возможность получения ощутимого эффекта как для работника, так и для организации.

Разновидностью горизонтальной карьеры можно считать *смену профессии.* У специалистов материального производства смена профессии происходит довольно часто; у специалистов нематериального производства имеет место непрерывное профессиональное совершенствование.

10.4. Регулирование социально-трудовых отношений

Под социально-трудовыми отношениями Б.М. Генкин предлагает понимать характеристику экономических, психологических и правовых аспектов взаимосвязей работников и социальных групп в процессах, обусловленных трудовой деятельностью.

Анализ социально-трудовых отношений по мнению Б.М. Генкина[111] целесообразно проводить по следующим трем направлениям: субъекты, предметы, типы.

Субъекты социально-трудовых отношений – индивиды или социальные группы. Для современной экономики наиболее важными субъектами рассматриваемых отношений считаются: наемный работник, союз наемных работников (профсоюз), работодатель, союз работодателей, государство.

Наемный работник – это человек, заключивший трудовой договор с представителем предприятия, общественной организации или государства.

Работодатель – это человек, нанимающий для выполнения работы одного или нескольких работников. Работодатель может быть собственником средств производства или его представителем. В частности, работодателем является руководитель государственного предприятия, который, в свою очередь, является наемным работником по отношению к государству.

Профессиональный союз создается для защиты экономических интересов наемных работников или лиц свободных профессий в определенной сфере деятельности. Важнейшими направлениями деятельности профсоюзов являются: обеспечение занятости, условия и оплата труда.

Государство как субъект социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, защитник прав граждан и организаций, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Взаимосвязи между субъектами социально-трудовых отношений возникают на различных уровнях:

- работник – работник;
- работник – работодатель;
- профсоюз – работодатель;
- работодатель – государство;
- работник – государство и др.

Предметы социально-трудовых отношений определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Принято различать три основные *стадии жизненного цикла человека:*

1. от рождения до окончания обучения;
2. период трудовой и (или) семейной деятельности;
3. период после трудовой деятельности.

На первой стадии социально-трудовые отношения связаны преимущественно с проблемами профессионального обучения. На второй основными считаются отношения найма и увольнения, условий и оплаты труда. На третьей стадии центральной становится проблема пенсионного обеспечения.

---

[111] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с.266-271.

В наибольшей степени предметы социально-трудовых отношений обусловлены двумя блоками проблем:

1. занятость,
2. организация и оплата труда.

Первый из этих блоков определяет возможности обеспечения людей средствами существования, а также реализации индивидуальных способностей. Второй блок связан с условиями труда, характером взаимоотношений в производственных коллективах, возмещением затрат рабочей силы, возможностями для развития человека в процессе трудовой деятельности.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности. По организационным формам выделяют следующие типы социально-трудовых отношений: патернализм, партнерство, конкуренция, солидарность, субсидиарность, дискриминация и конфликт.

Патернализм характеризуется значительной долей регламентации социально-трудовых отношений со стороны государства или руководства предприятия. Она осуществляется под видом «отеческой заботы» государства о нуждах населения или администрации предприятия о его сотрудниках. Примером государственного патернализма может служить бывший СССР. На уровне предприятия патернализм характерен для Японии и для некоторых других азиатских стран.

Партнерство наиболее характерно для Германии. Экономика этой страны основана на системе детально проработанных правовых документов, в соответствии с которыми наемные работники, предприниматели и государство рассматриваются как партнеры в решении экономических и социальных задач. При этом профсоюзы выступают с позиций не только защиты интересов наемного персонала, но и эффективности производства на предприятиях и национальной экономики в целом. Отношения партнерства обеспечивают достижение синергетического эффекта от согласованной деятельности людей и социальных групп.

Конкуренция между людьми или коллективами также может способствовать достижению синергетического эффекта. В частности, опыт показывает эффективность рационально организованной конкуренции между конструкторскими коллективами.

Солидарность предполагает общую ответственность и взаимную помощь, основанную на общности интересов группы людей. Чаще всего говорят о солидарности членов профсоюзов при отстаивании интересов наемного персонала. Солидарность проявляют и члены союзов работодателей, а также члены других союзов.

Субсидиарность означает стремление человека к личной ответственности за достижение своих целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем. Субсидиарность можно рассматривать как противоположность патернализму. Если человек для достижения своих целей вступает в профессиональный или иной союз, то субсидиарность может

реализоваться в форме солидарности. При этом человек действует солидарно при полном сознании своих целей и своей личной ответственности, не поддаваясь влиянию толпы.

Дискриминация – это основанное на произволе, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений. При дискриминации нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда. Дискриминация может быть по полу, возрасту, расе, национальности, конфессии и другим признакам. Проявления дискриминации возможны при выборе профессии и поступлении в учебные заведения, продвижении по службе, оплате труда, предоставлении услуг предприятия работникам, увольнении.

Равенство возможностей в социально-трудовых отношениях обеспечивается в первую очередь системой законодательства. Для России это Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ и Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации». Наша страна ратифицировала конвенции МОТ о равенстве возможностей в сфере труда и занятости. Однако в действующей системе законодательства реально отражено равенство возможностей только при приеме на работу (ст. 3 Трудового кодекса РФ) и оплате труда (ст. 132 Трудового кодекса РФ).

Конфликт является крайним выражением противоречий в социально-трудовых отношениях. Наиболее явными формами трудовых конфликтов являются трудовые споры, забастовки, массовые увольнения (локауты).

Противоречия в социально-трудовых отношениях объективно неизбежны и при определенных условиях необходимы для развития экономических систем. В этом смысле конфликты могут быть полезны, так как они наиболее явно выражают интересы противоборствующих сторон. Однако затяжные конфликты приводят к значительным потерям для предприятия, его сотрудников и экономики страны в целом. Этим определяется необходимость методов рационального управления конфликтными ситуациями.

По характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей социально-трудовые отношения бывают двух типов:

- конструктивными, способствующими успешной деятельности предприятия и общества;
- деструктивными, мешающими успешной деятельности предприятия и общества.

Конструктивными могут быть отношения либо сотрудничества, взаимной помощи, либо конкуренции, организованной так, чтобы способствовать достижению положительных результатов.

Деструктивные взаимоотношения возникают тогда, когда общая направленность интересов сотрудников и социальных групп не соответствует целям предприятия. Интересы сотрудников предприятия могут различаться по ряду признаков: психофизиологические параметры (пол, возраст, здоровье, темперамент, уровень способностей и т. д.), национальность, семейное положение, образование, отношение к религии, социальное положение,

политическая ориентация, уровень доходов, профессия, место в иерархии предприятия и др.

Само по себе различие сотрудников предприятия по этим и другим признакам необязательно ведет к деструктивным взаимоотношениям. Известно множество примеров эффективного сотрудничества самых разных людей. Основным условием такого сотрудничества является наличие объединяющей ситуации или идеи, перед которыми индивидуальные и групповые различия становятся несущественными.

Объединяющие ситуации – это война, стихийное бедствие, экологическая катастрофа, необходимость сохранения (выживаемости) предприятия в конкурентной борьбе, страх безработицы. *Объединяющие идеи* могут быть религиозными, социально-политическими, научными и др.

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия основывается на авторитете руководителей, системе пожизненного найма, высоком уровне доходов, рациональном стиле управления, психологической атмосфере в коллективе.

Эффективная система управления персоналом должна учитывать различие характеристик и интересов сотрудников. В частности, необходимо учитывать особенности работы женщин, людей предпенсионного возраста, инвалидов и молодежи. Необходимо уважать религиозные чувства и национальные обычаи. При разработке режимов труда и отдыха, систем мотивации и оплаты следует учитывать особенности творческого труда, семейное положение сотрудников, условия для повышения их квалификации.

К числу наиболее важных социальных взаимоотношений относятся взаимоотношения между руководителями и подчиненными. В России экономика десятилетиями функционировала на основе административных методов, а точнее, просто на страхе подчиненных перед начальством. Такие взаимоотношения были особенно откровенными между руководителями различных уровней.

Опыт развитых стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Имущественное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами.

Коллективный договор как основа регулирования социально-трудовых отношений на предприятии

Важным правовым инструментом регулирования социально-трудовых отношений на предприятии выступают коллективные договоры и соглашения.

В соответствии со ст. 40 Трудового кодекса *коллективный договор* представляет собой правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Значение коллективного договора в регулировании социально-трудовых отношений и его структуру В.С. Симонов описывает следующим

образом[112].

Коллективный договор заключается по соглашению. Основная его задача – регулирование социально-трудовых отношений.

Под *социально-трудовыми отношениями* в данном случае понимаются общественные отношения в сфере:

- организации труда и управления трудом;
- трудоустройства у данного работодателя;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
- социального партнерства, ведения коллективных переговоров, заключения коллективных договоров и соглашений;
- участия работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников;
- надзора и контроля (в том числе профсоюзного контроля) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда);
- разрешения трудовых споров, а также отношений, связанных с социальным обслуживанием работников в широком смысле: дополнительное социальное обслуживание и др.

Трудовой кодекс закрепляет модель «единого коллективного договора»: в организации независимо от количества представительных органов (профсоюзов и профсоюзных организаций) заключается один коллективный договор, распространяющий свое действие на всех работников данной организации. Такой подход в полной мере соответствует международным стандартам в сфере социального партнерства и позволяет обеспечить равные условия труда всем трудящимся в организации независимо от членства в профсоюзах и других обстоятельств, связанных с представительством интересов работников.

Если согласие по отдельным положениям проекта коллективного договора не достигнуто, то стороны должны в течение месяца с момента начала проведения коллективных переговоров подписать коллективный договор на согласованных условиях. Одновременно составляется протокол разногласий, фиксирующий положения, по которым стороны не смогли прийти к согласию.

Неурегулированные разногласия после подписания коллективного договора могут быть предметом дальнейших переговоров либо предметом коллективного трудового спора.

Вопрос о выборе способа урегулирования разногласий должен решаться по соглашению сторон. Если стороны не достигли соглашения либо работодатель (его представители) уклоняется от продолжения коллективных

[112] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 386-392

переговоров, необходимо перейти к проведению примирительных процедур.

Коллективный договор может заключаться как на уровне организации в целом, так и на уровне обособленных структурных подразделений. При этом необходимо помнить, что в любом случае стороной коллективного договора выступает работодатель, т.е. организация.

На практике возможны три варианта сочетания коллективных договоров, заключенных с одним работодателем:

1. заключается один коллективный договор, который действует в отношении всех работников организации (ст. 43 Гражданского кодекса РФ), в том числе работников обособленных структурных подразделений;
2. заключаются один коллективный договор, который действует в отношении всех работников организации, и коллективные договоры в обособленных структурных подразделениях;
3. коллективные договоры заключаются в обособленных структурных подразделениях.

Необходимость заключения коллективного договора в обособленном структурном подразделении возникает в силу того, что оно находится вне места нахождения юридического лица, имеет особенности в организации труда и т.п. Обособленными структурными подразделениями организации признаются филиалы и представительства (ст. 55 ГК РФ).

Коллективный договор обособленного структурного подразделения не должен содержать нормы, ухудшающие положение работников по сравнению с коллективным договором всей организации.

Коллективный договор не является обязательным, однако его заключение выгодно работодателю, в том числе и с точки зрения облегчения налогового бремени. Это в первую очередь касается обложения налогом на прибыль. Как гласит ст. 255 Налогового кодекса (НК) РФ, в расходы налогоплательщика на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства РФ, трудовыми договорами и (или) коллективными договорами.

Таким образом, все прописанные в коллективном договоре расходы работодателя, связанные с оплатой труда, материальным стимулированием и социальными гарантиями работникам, делают такие выплаты экономически оправданными и дают право относить их на затраты в целях уменьшения налоговой базы по налогу на прибыль.

Работодатель согласно ст. 144 ТК РФ имеет право самостоятельно устанавливать на предприятии системы стимулирования с помощью коллективного договора и устанавливать любые доплаты и надбавки, премии и компенсационные выплаты в любых размерах (не менее установленного законом минимума) с полным отнесением фактических затрат на расходы.

При этом нет необходимости ограничиваться, например, перечнем надбавок, упоминаемых в самом ТК РФ. Их список может быть дополнен. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами.

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя по следующим вопросам (ст. 41 ТК РФ):

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации организации, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.

Все прописанные в коллективном договоре положения об условиях оплаты труда, режимах труда и отдыха, системах стимулирования, условиях социальной защиты работников должны найти отражение в трудовых договорах с каждым из работников.

В коллективный договор включаются нормативные положения, если в законах и иных нормативных правовых актах содержится прямое предписание об обязательном закреплении этих положений в коллективном договоре.

Инициировать переговоры по заключению коллективного договора может любая из сторон – как работодатель, так и работники. Вторая сторона не имеет права отказаться от участия в переговорах или каким-либо образом препятствовать им.

Каждая из сторон выдвигает своих представителей для проведения

коллективных пере говоров и заключения коллективного договора.

Интересы работников организации при проведении коллективных переговоров, заключении и изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

При отсутствии в организации первичной профсоюзной организации, а также при наличии профсоюзной организации, объединяющей менее половины работников, на общем собрании (конференции) работники могут поручить представление своих интересов указанной профсоюзной организации либо иному представителю.

Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления профсоюзной организацией своих полномочий.

Работодатель обязан создавать условия, обеспечивающие деятельность представителей работников.

Представителями работодателя при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора являются руководитель организации или уполномоченные им лица. Представлять работодателей могут государственные и муниципальные предприятия, а также организации, финансируемые из соответствующих бюджетов, органы исполнительной власти и местного самоуправления, уполномоченные на представительство законодательством или работодателями.

Представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по подготовке, заключению и изменению коллективного договора, соглашения и имеют право проявить инициативу по проведению таких переговоров.

Представители стороны, получившие уведомление в письменной форме с предложением о начале коллективных переговоров, обязаны вступить в переговоры с другой стороной в течение семи календарных дней со дня получения уведомления.

Участники коллективных переговоров свободны в выборе вопросов регулирования социально-трудовых отношений.

При наличии в организации двух или более первичных профсоюзных организаций ими создается единый представительный орган для ведения коллективных переговоров, разработки единого проекта коллективного договора и его заключения. Формирование единого представительного органа осуществляется на основе принципа пропорционального представительства в зависимости от численности членов профсоюза. При этом представитель должен быть определен от каждой профсоюзной организации.

Если единый представительный орган не создан в течение пяти календарных дней с момента начала коллективных переговоров, то представительство интересов всех работников организации осуществляет первичная профсоюзная организация, объединяющая более половины работников.

Если ни одна из первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников, то общее собрание (конференция) работников тайным голосованием определяет первичную профсоюзную организацию, которой поручается формирование представительного органа.

Стороны должны предоставлять друг другу не позднее двух недель со дня получения соответствующего запроса имеющуюся у них информацию, необходимую для ведения коллективных переговоров.

Лица, участвующие в коллективных переговорах, подготовке проекта коллективного договора, соглашения, освобождаются от основной работы с сохранением среднего заработка на срок, определяемый соглашением сторон, но не более трех месяцев.

Все затраты, связанные с участием в коллективных переговорах, компенсируются в порядке, установленном законодательством, коллективным договором. Оплата услуг экспертов, специалистов и посредников производится приглашающей стороной, если иное не будет предусмотрено коллективным договором.

Представители работников, участвующие в коллективных переговорах, в период их ведения не могут быть без предварительного согласия органа, уполномочившего их на представительство, подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе работодателя, за исключением случаев расторжения трудового договора за совершение проступка, за который законами предусмотрено увольнение с работы.

Участники коллективных переговоров, другие лица, связанные с ведением коллективных переговоров, не должны разглашать полученные сведения, если эти сведения относятся к охраняемой законом тайне (государственной, служебной, коммерческой и иной).

Сроки, место и порядок проведения коллективных переговоров определяются представителями сторон, являющимися участниками указанных переговоров.

При заключении коллективного договора в филиале, представительстве, ином обособленном структурном подразделении организации представителем работодателя является руководитель соответствующего подразделения, уполномоченный на это работодателем.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором. Стороны имеют право продлить действие коллективного договора на срок не более трех лет (ст. 43 ТК РФ).

Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации, ее филиала, представительства и иного обособленного структурного подразделения.

Коллективный договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации.

При реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении,

преобразовании) организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока реорганизации.

При смене формы собственности организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение трех месяцев со дня перехода прав собственности.

При реорганизации или смене формы собственности организации любая из сторон имеет право направить другой стороне предложения о заключении нового коллективного договора или продлении действия прежнего на срок до трех лет.

При ликвидации организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение всего срока проведения ликвидации.

Коллективный договор в течение семи дней со дня подписания направляется представителем работодателя (работодателей) на уведомительную регистрацию в соответствующий орган по труду (ст. 50 ТК РФ).

Вступление коллективного договора, соглашения в силу не зависит от факта их уведомительной регистрации.

При осуществлении регистрации коллективного договора, соглашения соответствующий орган по труду выявляет условия, ухудшающие положение работников по сравнению с ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, и сообщает об этом представителям сторон, подписавшим коллективный договор, соглашение, а также в соответствующую государственную инспекцию труда. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников, недействительны и не подлежат применению.

Контроль за выполнением коллективного договора, соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду. При проведении контроля представители сторон обязаны предоставлять друг другу необходимую для этого информацию.

Виды соглашений и трудовой договор

Виды соглашений и содержание трудового договора приводит В.В. Синов[113].

Соглашение – правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях в пределах их компетенции.

В соглашение могут быть включены взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- оплата труда;

[113] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 393-420.

- условия и охрана труда;
- режимы труда и отдыха;
- развитие социального партнерства;
- иные вопросы, определенные сторонами.

В зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений могут быть заключены соглашения: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое), территориальное, по договоренности сторон и иные.

Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне.

Региональное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ.

Отраслевое (межотраслевое) соглашение определяет общие условия оплаты труда, трудовые гарантии и льготы работникам отрасли (отраслей). Такое соглашение может заключаться на федеральном, региональном, территориальном уровнях социального партнерства.

Территориальное соглашение устанавливает общие условия труда, трудовые гарантии и льготы работникам на территории соответствующего муниципального образования.

Соглашения по договоренности сторон, участвующих в коллективных переговорах, могут быть двусторонними и трехсторонними.

Иные соглашения могут заключаться сторонами на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования социально-трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 45 ТК РФ). Соглашение, в отличие от коллективного договора, заключается на отраслевом, территориальном, региональном уровнях. Оно заключается работодателями, объединенными в рамках отрасли, региона, территории.

Их интересы на коллективных переговорах представляют объединения работодателей, иные представители работодателей. В том случае, когда соглашение предусматривает полное или частичное финансирование из бюджета (федерального, субъекта РФ, местного), оно должно заключаться с участием соответствующего органа исполнительной власти или местного самоуправления, который выступает в качестве представителя работодателей (одного из представителей работодателей).

Другой стороной соглашений выступают работники, занятые у данных работодателей. Их представителями являются соответствующие профсоюзы и их объединения.

Соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений. Содержание и структура соглашения определяются по договоренности между представителями сторон, которые свободны в выборе круга вопросов для обсуждения и включения в соглашение.

Примером подобного соглашения может считаться Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник (ст. 56 ТК РФ).

Понятие трудового договора содержит такой термин, как «трудовая функция». Под *трудовой функцией* понимается работа по определенной специальности, квалификации или должности.

Специальность – это вид профессиональной деятельности, усовершенствованной путем специальной подготовки (например, менеджер по персоналу, врач-хирург, слесарь-инструментальщик); определенная область труда, знания.

Квалификация – уровень подготовленности, мастерства, степень годности к выполнению труда по определенной специальности или должности, определяемые разрядом, классом, званием и другими квалификационными категориями. Показателем, определяющим степень квалификации работника, является квалификационный разряд. Квалификационный разряд устанавливается с учетом сложности, ответственности и условий работы на основании тарифно-квалификационного справочника.

Должность – это установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место и роль работника в той или иной организации.

Работник обязуется выполнять обусловленную соглашением трудовую функцию лично. Он не вправе поручить ее другому работнику или нанять другое лицо для выполнения обязанностей, взятых на себя по трудовому договору.

Данное в ст. 56 ТК РФ понятие трудового договора позволяет выделить основные элементы, отличающие его от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда: договора подряда; договора на выполнение научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских и технических работ; договора возмездного оказания услуг; договора поручения. К таким элементам относятся:

- обязанность, принимаемая на себя по трудовому договору работником, специфика которой выражается в выполнении работы по определенной специальности. квалификации или должности, т.е. обусловленная соглашением сторон трудовая функция;
- выполнение работы с подчинением внутреннему трудовому

распорядку;

- обязанность работодателя обеспечить работнику условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами о труде, соглашениями, коллективным договором, иными актами о труде, трудовым договором, а также своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

В отличие от трудового договора, заключаемого с работником для выполнения им определенной трудовой функции, все указанные гражданско-правовые договоры заключаются для выполнения определенной работы, целью которой является достижение ее конкретного конечного результата. Достижение же конкретного, обусловленного договором результата влечет за собой прекращение этого договора. Иначе говоря, в отличие от трудового договора выполнение определенной рабаты по гражданско-правовому договору – лишь способ достижения результата, обусловленного договором. Так, по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

По договору на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ исполнитель обязуется разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее.

При выполнении трудовой функции по трудовому договору выделить индивидуальный конечный результат труда работника достаточно сложно. Так, результат труда бухгалтера, экономиста, менеджера и других работников при выполнении ими своих трудовых обязанностей, как правило, получает свое выражение в результате работы отдела, цеха и т.п. в целом.

В связи с этим трудовая функция работника, как правило, не направлена на достижение какого-либо конечного результата. Хотя в процессе ее выполнения достижение тех или иных конкретных результатов возможно.

Однако достижение того или иного конкретного результата в процессе выполнения трудовой функции не является целью трудового договора и не является основанием для прекращения его действия в связи с этим.

Выполнение трудовой функции с подчинением внутреннему трудовому распорядку – второй по важности элемент, отражающий специфику трудового договора.

В отличие от трудового договора, по которому работник обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка (соблюдать режим рабочего времени, технологическую дисциплину, точно и своевременно исполнять распоряжения работодателя и др.), отношения, вытекающие из гражданско-правовых договоров, предполагают автономию воли исполнителя. Так, например, по договору подряда, если иное не предусмотрено договором, подрядчик самостоятельно определяет способы выполнения задания заказчика.

Предусмотренная ст. 56 ТК РФ обязанность работодателя обеспечивать

работнику условия труда, предусмотренные законами и иными нормативными правовыми актами, также отличает трудовой договор от смежных гражданско-правовых договоров, по которым исполнители работы не только самостоятельно определяют способы ее выполнения, но и, как правило, выполняют ее из своих материалов, своими силами и средствами.

В отличие от трудового договора, по которому работодатель обязуется своевременно и полностью, как правило, два раза в месяц выплачивать работнику заработную плату, по гражданско-правовым договорам оплата про изводится по окончании работы за ее конечный результат. Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Она определяется на основании заранее установленных системы заработной платы, размера тарифной ставки, оклада и различного вида выплат. Результат работы согласно гражданско-правовому договору оплачивается в соответствии с суммой, обусловленной договором.

Отличие трудового договора от гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда, имеет не только и даже не столько теоретическое, сколько существенное практическое значение. Заключая трудовой договор, гражданин подпадает под действие трудового законодательства. Ему должны предоставляться соответствующие социальные гарантии. Лица, работающие по гражданско-правовым договорам, такими гарантиями не пользуются.

В трудовом договоре указываются: фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенные условия трудового договора:

- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться 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 велось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами (ст. 57 ТК РФ).

В трудовом договоре должны быть указаны сведения о работодателе и работнике. В качестве работодателя выступает юридическое лицо, а не филиал или представительство юридического лица, несмотря на то что они являются его обособленными подразделениями и расположены вне места нахождения юридического лица.

Сведения о работодателе включают полное его наименование, содержащее указание на организационно-правовую форму, место нахождения и почтовый адрес организации. Почтовый адрес организации может не совпадать с местом ее нахождения как юридического лица. Место нахождения юридического лица определяется местом его государственной регистрации. Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения его постоянно действующего исполнительного органа, а в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа – иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

Почтовый адрес организации определяет ее фактическое территориальное расположение, т.е. почтовый индекс, название города, поселка, наименование улицы и номер дома (строения).

Если в качестве работодателя выступает физическое лицо, в трудовом договоре должны быть указаны его фамилия, полное имя и отчество, домашний (почтовый) адрес.

Работник как сторона трудового договора указывает в договоре фамилию, имя и отчество, дату рождения в соответствии с паспортом или иным документом, удостоверяющим его личность.

К числу обязательных элементов трудового договора относятся:

1. место работы, т.е., конкретная организация – юридическое лицо, имеющее свое наименование, а также структурное подразделение внутри

организации, в которое работник принимается на работу (отдел, цех, участок и др.). По желанию работника рабочее место может быть указано с большей конкретизацией (например, конкретный механизм, агрегат).

Если работник принимается на работу в филиал или представительство юридического лица, в трудовом договоре указываются как собственное наименование филиала или представительства, его почтовый адрес (название населенного пункта, наименование улицы, номер дома), так и полное наименование юридического лица, структурным подразделением которого являются филиал или представительство;

2. дата начала работы, т.е. число, месяц и год, когда работник обязан приступить к выполнению своих трудовых обязанностей. Дата начала работы может совпадать с датой заключения трудового договора, или стороны могут договориться о том, что работник приступит к работе позже. В любом случае в трудовом договоре указывается точная дата начала работы. Если трудовой договор заключается на определенный срок, в нем указывается также конкретный срок трудового договора, например, один год, два года;

3. наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации работника, в соответствии с которыми он будет выполнять трудовую функцию, обусловленную соглашением сторон.

Под *профессией* понимается род трудовой деятельности, занятий человека, владеющего комплексом специальных знаний, умений, навыков, полученных путем образования.

Наименование должности, профессии и специальности указывается в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием организации.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, в котором закрепляется должностной и численный состав организации, а также указывается фонд заработной платы. Оно составляется по установленной Госкомстатом России форме и включает перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках, месячном фонде заработной платы. Штатное расписание подписывается главным бухгалтером организации и визируется руководителями структурных подразделений.

Утверждается штатное расписание приказом руководителя организации. Штатное расписание является документом долговременного действия. Однако при необходимости в него могут быть внесены изменения, дополнения или другие коррективы.

В тех случаях, когда поручаемая работнику трудовая функция не укладывается в содержание работы по той или иной конкретной должности, профессии или специальности, обусловленной при заключении трудового договора, в нем наряду с этой должностью, профессией или специальностью указывается также конкретно-определенная работа, выполнять которую работник обязуется. Если выполнение работы по определенной должности, специальности или профессии, на которую принят работник, в соответствии с федеральными законами связано с предоставлением льгот или установлением ограничений, то наименование этой должности, специальности или профессии

работника указывается в трудовом договоре в соответствии с квалификационными справочниками, утверждаемыми в порядке, установленном Правительством РФ.

Права и обязанности работника определяет ст. 21 ТК РФ. В соответствии с ней работник имеет следующие права:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- на предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- на полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- право работников на объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- на участие в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- на ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- на защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- на возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- на обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Права и обязанности работодателя определяет ст. 22 ТК РФ. В соответствии с ней работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, иными федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

- соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;

- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном ТК РФ;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные ТК РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями и трудовыми договорами;
- обеспечивать условия труда, предоставлять компенсации и льготы за работу в тяжелых, вредных или опасных условиях, которые оговариваются в трудовом договоре с тем работником, который в соответствии с ним обязуется выполнять работу в указанных условиях;
- обеспечивать режим труда и отдыха, если в отношении работника, с которым заключается трудовой договор, он не совпадает с общим режимом труда и отдыха, установленным правилами внутреннего трудового распорядка. Например, неполный рабочий день или неполная рабочая неделя, работа только в одну смену при многосменном режиме работы организации, предоставление дополнительного перерыва в течение рабочего дня, свободного от работы дня в течение недели, предоставление дополнительного помимо предусмотренного законодательством, коллективным договором (соглашением) отпуска.

К числу дополнительных условий, которые стороны могут включать в трудовой договор по своему усмотрению, ч. 3 ст. 57 ТК РФ относит следующие:

- условие об испытании с указанием конкретного срока его проведения;
- условие о неразглашении государственной, служебной, коммерческой и иной охраняемой законом тайны.

Государственную тайну составляют предусмотренные в специальных перечнях важнейшие сведения, разглашение которых может причинить существенный вред интересам России. Согласно Конституции РФ перечень сведений, составляющих государственную тайну, определяется федеральным законом.

Служебную или коммерческую тайну составляют сведения, связанные с деятельностью организации, разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб ее интересам. В соответствии со ст. 139 ГК РФ 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.

Перечень сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну организации, определяет руководитель этой организации. Однако при определении такого перечня он обязан учитывать положения законов или иных нормативных правовых актов, предусматривающих сведения, которые не могут составлять служебную или коммерческую тайну.

Согласно действующему законодательству *не могут составлять коммерческую тайну* следующие сведения:

- учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и устав;
- документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);
- сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки и правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственный бюджет России;
- документы о платежеспособности; сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;
- документы об уплате налогов и обязательных платежах;
- сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства и размерах причиненного при этом ущерба;

- сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах, акционерных обществах, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

К иной охраняемой законом тайне относятся:

- сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях;
- сведения, составляющие тайну следствия и судопроизводства;
- сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и т.д.);
- сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Условие о неразглашении государственной, служебной, коммерческой и иной охраняемой законом тайны может быть предусмотрено в трудовом договоре только с таким работником, которому сведения, составляющие такую тайну, станут известными в связи с исполнением им своей трудовой функции.

В связи с этим в трудовом договоре или в приложении к нему должно быть точно указано, какие конкретно сведения, содержащие государственную, служебную, коммерческую или иную охраняемую законом тайну, доверяются данному работнику.

Следует отметить, что с лицами, которые по характеру выполняемой работы будут иметь доступ к государственной тайне, трудовой договор заключается только после оформления допуска по соответствующей форме в установленном порядке.

В соответствии со ст. 21 Закона РФ от 21 июля 1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне» (в ред. от 8 ноября 2011 г. № 309-ФЗ) допуск граждан к государственной тайне осуществляется в добровольном порядке и предусматривает:

- принятие на себя обязательств перед государством по нераспространению доверенных им сведений, составляющих государственную тайну;
- согласие на частичные временные ограничения их прав в соответствии со ст. 24 указанного Закона;
- письменное согласие на проведение в отношении их полномочными органами проверочных мероприятий;
- определение видов, размеров и порядка предоставления льгот, предусмотренных указанным Законом;

- ознакомление с нормами законодательства РФ о государственной тайне, предусматривающими ответственность за его нарушение;
- принятие соответствующего решения руководителем организации о допуске оформляемого лица к государственной тайне.

Условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока может быть включено в трудовой договор только в том случае, если этот же договор, приложение к нему или отдельный специальный договор содержат условие об обязанности работодателя оплатить обучение работника. При этом не имеет значения, где будет проходить обучение работник – в специальном учебном заведении, в другой Организации или непосредственно в той организации, с которой заключен трудовой договор.

Приведенный в ч. 3 ст. 57 ТК РФ дополнительный перечень условий трудового договора не является исчерпывающим. Помимо указанных условий стороны вправе включить в трудовой договор и любые другие условия, если они не ухудшают положение работника по сравнению с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением. В противном случае они будут являться недействительными.

Условия, включенные сторонами в трудовой договор, являются для них обязательными. Они не могут быть изменены в одностороннем порядке ни работником, ни работодателем. Однако по взаимному соглашению стороны вправе вносить в трудовой договор любые изменения и дополнения, если они не ухудшают положение работника по сравнению с законодательством о труде. Внесение изменений и дополнений в трудовой договор оформляется в письменном виде отдельным соглашением, которое подписывается обеими сторонами трудового договора и является его неотъемлемой частью.

Если в трудовом договоре *не оговорен срок его действия*, то *договор считается заключенным на неопределенный срок.*

В случае если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо работника:

- для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также

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

- с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;
- для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий, эпизоотий, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;
- с лицами, поступающими на работу в организации – субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам;
- с лицами, направляемыми на работу за границу;
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;
- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;
- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;
- для работ, непосредственно связанных со стажировкой и профессиональным обучением работника;
- с лицами, обучающимися по дневным формам обучения;
- с лицами, работающими в данной организации по совместительству;
- с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера;
- с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении произведений, профессиональными спортсменами в соответствии с перечнями профессий, утвержденными Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса, проведенного в порядке, установленном законом или иным нормативным правовым актом органа государственной власти или органа местного самоуправления;

- в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, а также в политических партиях и других общественных объединениях;
- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
- с лицами, направленными на временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения такого договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор аннулируется.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 16 лет.

В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет.

С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения 13 свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора.

Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного

положения, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

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

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Несмотря на активно ведущиеся споры на предмет необходимости трудовых книжек, на сегодня они используются как универсальный документ для анализа трудовой деятельности.

Форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек и обеспечения ими работодателей

установлены постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках» и постановлением Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. № 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек».

Работодатель (за исключением работодателей – физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае если работа в этой организации является для работника основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны про изводиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт ТК РФ или иного федерального закона.

При заключении трудового договора некоторые работники подлежат обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию – лица, не достигшие 18 лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами. Без такого обследования они не могут быть допущены к работе.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения ТК РФ, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Испытание при приеме на работу *не устанавливается* для следующих лиц:

- поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- не достигших возраста 18 лет;
- окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую

работу;

- приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Однако доказывание несостоятельности работника на практике крайне затруднено. Решение работодателя работник имеет право обжаловать и судебном порядке.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то *он считается выдержавшим испытание*, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

В течение срока действия трудовой договор может изменяться и дополняться. Так, возможен перевод на другую постоянную работу и перемещение.

Перевод на другую постоянную работу в той же организации по инициативе работодателя, т.е. изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора, равно как и перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией допускаются только с письменного согласия работника.

Работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, работодатель обязан с его согласия перевести на другую имеющуюся работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья. При отказе работника от перевода либо отсутствии в организации соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 8 ст. 77 ТК РФ.

Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее

место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение определенных сторонами существенных условий трудового договора по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.

О введении указанных изменений работник должен быть уведомлен работодателем в письменной форме не позднее чем за два месяца до их введения, если иное не предусмотрено ТК РФ или иным федеральным законом.

Если работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы – вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.

При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 7 ст. 77 ТК РФ.

Если работник отказывается от продолжения работы на условиях соответствующих режимов рабочего времени, то трудовой договор расторгается в соответствии с п. 2 ст. 81 ТК РФ с предоставлением работнику соответствующих гарантии и компенсаций.

Отмена режима неполного рабочего времени производится работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации.

Не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения.

В случае производственной необходимости работодатель имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод допускается для предотвращения катастрофы, производственной аварии или устранения последствий катастрофы, аварии или стихийного бедствия; для предотвращения несчастных случаев, простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), уничтожения или порчи имущества, а также для замещения отсутствующего работника. При этом работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Продолжительность перевода на другую работу для замещения

отсутствующего работника не может превышать одного месяца в течение календарного года (с 1 января по 31 декабря).

С письменного согласия работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации.

Расторжение трудового договора может происходить по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам в следующих случаях:

- если достигнуто соглашение сторон о расторжении договора. Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора;
- если истек срок трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- если расторжение трудового договора инициировано работником (ст. 80).

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора, работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами не может быть отказано в заключение трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя в случаях:

- ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом;
- сокращения численности или штата работников организации;

- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:
- состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- - недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей;
- прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;
- нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы;
- принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;
- однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;
- представления работником работодателю подложных документов

или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;
- прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требовала такого допуска;
- в иных случаях, предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;
- в других случаях, установленных ТК РФ и иными федеральными законами.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Трудовой договор может быть также расторгнут, если:
- работник переведен по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или перешел на выборную работу (должность);
- работник отказался от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией;
- работник отказался от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
- работник отказался от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- работник отказался от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- возникли обстоятельства, не зависящие от воли сторон, а именно:
  - призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
  - восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;
  - не избрание на должность;
  - осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;
  - признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;
  - смерть работника либо работодателя – физического лица, а также признание судом работника либо работодателя – физического лица

умершим или безвестно отсутствующим;

- наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства РФ или органа государственной власти соответствующего субъекта РФ;

- нарушены установленные ТК РФ или иным федеральным законом правила заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы, а именно:

  - заключен трудовой договор в нарушение приговора суда о лишении конкретного лица права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью;

  - заключен трудовой договор на выполнение работы, противопоказанной данному лицу по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;

  - отсутствует соответствующий документ об образовании, если выполнение работы требует специальных знаний в соответствии с федеральным законом или иным нормативным правовым актом;

  - в других случаях, предусмотренных федеральным законом.

В этих случаях работодатель выплачивает работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка, если нарушение правил заключения трудового договора допущено не по вине работника.

При смене собственника имущества организации новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером. При этом им выплачивается компенсация в размере не менее трехмесячного среднего заработка.

Смена собственника имущества организации не является основанием для расторжения трудовых договоров с другими работниками организации.

В случае отказа работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации трудовой договор прекращается в соответствии с п. 6 ст. 77 ТК РФ.

При смене собственника имущества организации сокращение численности или штата работников допускается только после государственной регистрации перехода права собственности. Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным ТК РФ и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на период исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

Работа организации с увольняемыми сотрудниками

Кроме юридических аспектов процедуры увольнения работников следует учитывать и социально-психологический аспект этой процедуры, поскольку как правило увольнение связано со стрессовой ситуацией для сотрудника. Поэтому для минимизации неприятностей для увольняемого сотрудника и сохранении репутации организации при работе с персоналом необходимо учесть ряд важных аспектов.

Для предупреждения и смягчения негативных последствий увольнения для работника и организации В.В. Кафидов предлагает ряд рекомендаций[114].

Прежде всего он считает, что между организацией и сотрудником с самого начала должно быть четкое понимание прав и ответственности, функционал работника по возможности должен быть расписан подробно, во всех деталях. В каждой компании и в каждом случае должна быть продумана схема увольнения, проведена подготовительная работа с сотрудниками, просчитаны и минимизированы последствия увольнений.

Уже на стадии приема на работу следует попытаться спрогнозировать поведение человека.

В трудовом договоре следует четко прописать, какая информация не подлежит огласке после прекращения трудовых отношений с сотрудником. Рекомендуется поставить партнеров, клиентов, персонал фирмы в известность о том, что работник уволен, причем сделать это таким образом, чтобы не навредить уволенному сотруднику. Если новый работодатель уволенного сотрудника станет наводить справки, следует говорить правду.

Поведение сотрудника в ситуации увольняя зависит:

- от того, по чему увольнение «бьет»: по самооценке, планам на будущее, карьере, материальному благополучию;
- от того, успел ли человек подготовиться к увольнению, выработать способы компенсации;
- от типа психологического контроля: при внешнем типе человек ищет причины про исходящего с ним во внешних обстоятельствах, при внутреннем – происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от действий самого человека.

В ситуации увольнения часто встречаются *неконструктивные реакции на стресс:*

- подавленность: стресс возникает из-за понижения самооценки;
- растерянность: увольнение влияет на планы на будущее, возможно, порождает материальные проблемы;

[114] Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с., с. 114-120.

- обида: бывают попытки консолидировать увольняемых в борьбе за свои права, обвинить компанию в неправильном руководстве.

Неконструктивность таких реакций заключается прежде всего в том, что человек сосредоточен на негативных моментах и у него отсутствует план преодоления ситуации, дальнейших действий.

В связи с этим на этапе увольнения важно не упустить возможности поговорить с увольняемым. Каких-либо правил, предписывающих специалисту по управлению персоналом в обязательном порядке беседовать с увольняющимся, нет. Лишь в редких случаях это записано отдельным блоком в должностной инструкции. Тем не менее опытные и системно мыслящие специалисты по работе с персоналом обычно стараются не упускать такой важный информационный канал и находят время для бесед.

С помощью беседы с уволенными достигается несколько целей:

не оставить человека наедине со своими проблемами;

получить ценную информацию о внутренних проблемах организации;

оставить, по возможности, благоприятное впечатление об организации.

HR -специалист и работник выступают как коллеги, и их позиции в этой беседе вполне равноправны. Также это проявление некоторой заботы о дальнейшей жизни организации (по крайней мере, со стороны специалиста по персоналу).

Рассматриваемая беседа – это на 85 % интервью. Важные моменты, которые при этом стоит учесть:

- возможно некоторое сгущение красок, так как нередко присутствует частичное или тотальное недовольство организацией – ведь работник все-таки по каким-то причинам уходит;
- при таких беседах особенно важно установление хорошего контакта с собеседником.

Есть две группы увольняющихся, противоположных по своему стилю поведения, что следует учитывать при установлении контакта.

Первая группа – работники, для которых такая беседа – это долгожданная возможность выговориться, «напоследок сказать, что я обо всем этом думаю», поскольку «все равно уже ухожу, и терять мне больше нечего».

Вторая группа – те, что уходят, затаив недовольство в себе. Причина ухода обычно декларируется максимально нейтрально (семейные проблемы, проблемы со здоровьем, сложности с учебой и т. п.). Так как решение об уходе уже однозначно принято, представители этой группы не видят смысла «еще что-то здесь кому-то доказывать», справедливо полагая, что «теперь это уже не их проблемы», а проблемы организации и тех, кто остался в ней работать.

Однако большинство увольняющихся представляют собой скорее промежуточный тип между этими двумя крайними группами.

В случае если оценки, высказываемые увольняющимся сотрудником, выглядят особенно «нетрадиционно» на фоне большинства остальных оценок, имеет смысл навести справки о работе сотрудника в подразделении, например, у его руководителя.

Можно поинтересоваться, как развивалась профессиональная

деятельность работника, какие отношения складывались с коллегами, как руководитель в целом расценивает уход специалиста, какие есть в этом плюсы и минусы и т. п. Такой подход позволит получить в итоге двустороннюю информацию, что облегчит выстраивание более объективной общей картины. Только нужно учесть, что оценки руководителя столь же субъективны, как и оценки увольняющегося, и у руководителя тоже могут быть свои поводы для негатива.

Если предпринимается такая дополнительная беседа, то особенно важно соблюдение конфиденциальности – полученная от увольняющегося либо от руководителя его подразделения информация ни в коем случае не передается ни между ними, ни третьим лицам, чтобы избежать возникновения сплетен в организации.

Если действительно интересует, как проходит вхождение работников в вашу организацию, какие трудности они встречают в своей работе на разных этапах, от приема и адаптации вплоть до своего увольнения, что мешало их эффективной деятельности, а что, наоборот, помогало, то массу полезной информации обо всем этом можно получить во время бесед с увольняющимися.

Беседа с увольняющимися может быть своего рода «громоотводом». То есть в процессе беседы возможно некоторое снижение негативного настроя, часто имеющегося у увольняющегося работника.

Со всеми ли увольняющимися беседовать или лишь выборочно, зависит от особенностей организации, особенностей процесса текучести кадров в организации в целом, а также в разных подразделениях, от актуальности тех или иных проблем.

Организация бесед должна быть продумана заранее. Это касается выбора времени и места беседы, стиля проведения беседы, может быть, примерной продолжительности (если по каким-то причинам заданы четкие временные рамки).

Само общение должно быть по возможности спонтанным и естественным. Возможно, на начальном этапе работы имеет смысл разработать что-то вроде «типового опросника для увольняющихся» достаточно подробного, гибкого и вариативною. Такой опросник – это скорее методические материалы «для себя», а не для использования при собеседнике.

В завершении беседы стоит пожелать уволившемуся успешного трудоустройства, долгой и успешной работы на новом месте и обязательно поблагодарить за беседу, подчеркнуть важность высказанных собеседником мнений.

В зависимости от положения организации во внешней среде и выработанной стратегии руководству приходится принимать непопулярные решения по сокращению персонала. В этом случае, помимо предусмотренных трудовым законодательством мер, включаются механизмы социальной ответственности, одним из которых является аутплейсмент.

Аутплейсмент (англ. *outplacement*) – комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и

моральными потерями для компании, и для работников. Планируя увольнение сотрудников, компания предлагает им с помощью кадровых агентств помочь найти рабату, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как грамотно искать новое место, правильно составить резюме и удачно пройти собеседование.

Компания может помочь в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планирует сократить. Чтобы сокращенный работник ушел из компании с миром, стоит попробовать еще один рецепт: организовать специальную «информационную поддержку». Некоторые работодатели рассылают персоналу, а также клиентам и партнерам сообщения о том, что покинувший компанию сотрудник перешел на новую работу, которая даст ему больше возможностей для профессионального роста. Компания же выражает ему признательность за труд и дает благоприятные сопроводительные письма.

Вопросы

1. Что понимается под профессиональной ориентацией, каковы ее цели?
2. Каковы основные направления профессиональной ориентации?
3. Что представляет психологическая поддержка как компонента профессиональной ориентации и каковы ее цели и основные направления?
4. Что представляет собой государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ?
5. Какие услуги предоставляют центры занятости населения?
6. В чем заключается роль образовательных учреждений в профессиональной ориентации населения?
7. Что понимается под инструментальными, межличностными, системными компетенциями?
8. Чем отличаются между собой такие основные виды обучения как подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров?
9. Когда возникает потребность в обучении?
10. В чем состоит предмет обучения?
11. Опишите что включает цикл процесса обучения персонала в организации?
12. Как обучение сотрудника связано с планированием его деловой карьеры?
13. В чем состоят методы обучения на рабочем месте или вне его?
14. Каковы основные методы обучения вне рабочего места?
15. Что собой может представлять корпоративный университет и каковы его основные задачи?
16. Каковы основополагающие принципы организационного обучения?
17. В чем заключается сущность технологии коучинга, каковы ее цели, особенности, разновидности?
18. Каковы ожидаемые результаты коучинга?
19. Как обеспечить непрерывность профессионального обучения?
20. В чем основной смысл компетентностного подхода к обучению?

21. В чем состоят отличия тренингов и деловых игр?
22. Как можно оценить эффективность обучения?
23. Каковы основные цели планирования карьеры?
24. Какие факторы оказывают влияние на развитие успешной карьеры?
25. Каковы субъекты управления карьерой?
26. Что представляет план карьеры и из каких частей состоит?
27. Что собой представляет карьерограмма?
28. Какие цели преследует планирование карьеры?
29. Что собой представляет расстановка кадров и на что она ориентирована?
30. Каковы принципы расстановки кадров?
31. Что понимается под ротацией кадров и каково ее место в управлении карьерой?
32. Чем отличаются сотрудники, входящие в оперативный и стратегический резерв организации и каковы отличия в работе с ними?
33. Каковы основные разновидности горизонтальной карьеры?
34. Что характеризуют типы социально-трудовых отношений?
35. Опишите основные типы социально-трудовых отношений.
36. Кто может быть работодателем?
37. В чем отличия патернализма от партнерства и субсидиарности?
38. Что может объединять людей в производственных системах?
39. Чем характеризуется отчуждение как форма отношения к труду?
40. Каковы последствия отчуждения для предприятия и общества?
41. Как преодолеть отчуждение?
42. В чем сущность обогащения труда?
43. Чем характеризуются отношения социального партнерства?
44. В чем сущность эгалитарной политики заработной платы?
45. Каковы основные аспекты справедливости в социально-трудовых отношениях?
46. По каким аспектам могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя в коллективный договор?
47. Каков порядок согласования и заключения коллективного договора?
48. Каковы основные разновидности соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения?
49. Что представляет собой трудовой договор и каковы его основные элементы?
50. Что представляет собой штатное расписание организации?
51. Каковы основные права и обязанности работника в соответствии с ТК РФ?
52. Какая информация об организации согласно действующему законодательству не может составлять коммерческую тайну?
53. В каких случаях может заключаться срочный трудовой договор?
54. Какие документы работник должен предъявить работодателю при заключении трудового договора?
55. В каких случаях не устанавливается испытательный срок при приеме на

работу?

56. В каких случаях может происходить расторжение трудового договора по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам?
57. В каких случаях трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя?
58. В каких случаях работодатель выплачивает работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка, если работником не были нарушены правила заключения трудового договора?
59. Каковы основные рекомендации при работе с увольняемыми сотрудниками?

Задания

1. Опишите методы профессиональной ориентации.
2. Сравните содержание понятий «компетенция» и «компетентность».
3. Опишите дифференциацию видов обучения в организации.
4. Опишите три основные группы методов обучения.
5. Опишите методы обучения на рабочем месте.
6. С помощью Трудового кодекса РФ определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение одного работника.
7. Рассмотрите преимущества и недостатки внешнего и внутреннего обучения персонала.
8. Определите возможные причины необходимости переподготовки персонала.
9. Определите виды и формы обучения для групп персонала конкретного предприятия, организации.
10. Перечислите разновидности деловых карьер сотрудников в организации.
11. Опишите основные этапы развития карьеры.
12. Перечислите функции ротации кадров.
13. Опишите основные стадии формирования резерва и работы с ним.
14. Опишите содержание примерного плана подготовки резерва.
15. Приведите основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).
16. Приведите основные характеристики субъектов трудовых отношений.
17. Раскройте основные предпосылки девиантного поведения.
18. Назовите основные направления профилактики девиантного поведения на предприятиях.
19. Опишите существенные условия трудового договора.
20. Перечислите основные реквизиты трудового договора.
21. Перечислите основные права и обязанности работодателя в соответствии с ТК РФ.

Глава 11. Эффективность системы управления персоналом

11.1. Общие подходы к оценке эффективности управления персоналом

Б.М Генкин и И.А. Никитина выделяют три основных аспекта понятия «эффективность»[115]:

1. отношение результата к затратам на его достижение;
2. характеристика состояния экономической системы или характеристика качества управления (эффективное/неэффективное);
3. мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или вероятность достижения цели.

В зависимости от целей оценка эффективности может проводиться на трех уровнях:

1) на системном уровне – уровне организации;
2) уровне структурных (функциональных подразделений);
3) уровне рабочих мест.

Таблица 11.1. Уровни оценки эффективности управления

1 уровень	Диагностика и оценка эффективности системы управления персоналом (вся организация)
2 уровень	Анализ и оценка эффективности деятельности персонала в функциональных сферах (структурных подразделениях)
3 уровень	Анализ и оценка индивидуальных (групповых) показателей эффективности деятельности (на рабочих местах)

Первый уровень предполагает оценку всего персонала предприятия как совокупного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства товаров/услуг за период. Как правило, этот уровень оценки связан с оценкой выполнения стратегических планов организации.

Второй уровень оценивает деятельность структурных (функциональных) подразделений. На этом уровне оцениваются как организация работы, мотивация, развитие персонала подразделения, социально-психологический климат в коллективе, так и эффективность отдельных мероприятий, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности.

Третий уровень предполагает оценку индивидуальной (групповой, бригадной) эффективности труда и индивидуальных поведенческих особенностей исполнителей.

Основные показатели эффективности труда сводятся к показателям продуктивности (производительность) и рентабельности труда.

Инструментарий оценки на разных уровнях разный, поскольку объекты управления различаются. На первом уровне объектом управления являются

[115] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., 440-441.

фактически совокупные ресурсы предприятия – материальные, финансовые и трудовые, на втором – примененные в подразделении ресурсы, преимущественно трудовые, на третьем – трудовые ресурсы, дифференцируемые до индивидуальных.

11.2. Методы оценки эффективности управления персоналом

Методы оценки эффективности на разных уровнях управления И.А. Никитина описывает следующим образом[116].

Система управления человеческими ресурсами. Для оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами (деятельности совокупного работника) могут применяться все три аспекта оценки эффективности. При применении прямого метода (или оценке степени достижения целей) в качестве показателей результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объем товарной (реализованной, чистой) продукции, прибыль, доход, дивиденды на одну акцию и т. д.) и оцениваются совокупные или удельные затраты ресурсов (себестоимость продукции, численность персонала, трудоемкость производственной программы выпуска продукции/услуг, фондовооруженность труда, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции и др.).

Системный уровень оценки эффективности предполагает тесную связь со стратегией развития организации. Инструментом реализации стратегии в развитых странах (США, Великобритания, Германия и страны Северной Европы) чаще всего служит ССП – система сбалансированных показателей (balanced scorecard, сокращенно BSC (англ.)), отслеживающая выполнение целевых как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Так, ССП (BSC) – модель Нортона – Каплана основана на увязке четырех перспектив организации:

1) взаимоотношений с клиентами;
2) внутренней деятельности;
3) финансового обеспечения;
4) инноваций, развития и обучения

Достижение запланированных целей привело к широкому внедрению метода оценки выполнения KPI (ключевые показатели эффективности – КПЭ), поскольку они измеряют степень достижения цели.

Структурные/функциональные подразделения. На втором уровне оценки рассматривается эффективность деятельности персонала структурных подразделений.

Довольно часто применяется метод оценки достижения запланированных целей KPI (КПЭ) подразделения. Конечные цели – результаты деятельности персонала структурных (функциональных) подразделений – находятся в тесной увязке с целями всей организации. Кроме

[116] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., 441-449.

того, целевые показатели второго уровня могут использовать дифференциацию живого труда по изделиям, видам работ в структурных подразделениях. В качестве таких показателей могут использоваться: производительность труда в подразделении и динамика ее изменений, трудоемкость изделий/услуг, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и др.

Прямые методы оценки эффективности предполагают определение отношения результата к затратам на его достижение. В качестве результата деятельности персонала могут рассматриваться рост производительности, повышение качества продукции/услуг, уменьшение брака (количества ошибок), снижение текучести персонала, изменение мотивации, улучшение психологического климата и проч.

Методы многокритериальной, или совокупной, оценки предполагают выбор критериальных показателей деятельности, их взвешивание, разработку шкал, оценку фактических достигнутых значений в рассматриваемом периоде по разработанным шкалам, получение интегральной оценки суммированием взвешенных оценок по всем критериям.

Методы с использованием дисконтирования применяются в инвестиционном проектировании (например, инвестиции на обучение персонала). Используются метод приведения к чистой текущей стоимости (*net present value – NPV*) и метод оценки внутренней нормы рентабельности (*internal rate of return – IRR*).

Индексные методы (частные, комплексные, бенчмаркинг) позволяют оценивать динамику частных или комплексных (многофакторных) показателей (например, продуктивности труда) либо сравнивать их с эталонным значением.

Реакция заинтересованных групп (опросы) применяется, когда необходимо оценить деятельность какого-либо сервиса. В этом случае разрабатываются опросники с оценочными шкалами, позволяющие определить индекс удовлетворенности клиентов.

К специальным можно отнести методы, позволяющие оценивать эффективность деятельности не только всего подразделения, но и различных функциональных элементов и мероприятий: метод оценки рентабельности труда (*ROI*), метод оценки эффективности обучения Джин Киркпатрик, метод финансовых оценок Филлипса и др.

Отдельные мероприятия. Мероприятия, способствующие росту эффективности трудовой деятельности, многообразны. Практика показывает, что чаще всего используются мероприятия, способствующие снижению себестоимости продукции/услуг за счет снижения трудоемкости продукции/услуг и эффекта масштаба – сокращения условно-постоянных затрат на единицу выпуска продукции/услуг.

В первом случае эффективность отдельных мероприятий, снижающих себестоимость продукции $Э_с$, определяют по условному высвобождению численности $Э_ч$ и средней заработной плате $З_{ср}$:

$$Э_с = Э_ч З_{ср} - \Delta Ф_{ср}$$

где $\Delta Ф_{ср}$ – прирост фонда заработной платы за счет внедрения мероприятия (руб.).

Условное высвобождение численности за счет снижения трудоемкости единицы продукции $Э_ч$ рассчитывается по формуле

$$Э_ч = \frac{(Т_б - Т_о)Q}{Ф_п К_{вн}}$$

где $Т_о$, $Т_б$ – трудоемкости единицы продукции в отчетном и базовом периодах (или до и после внедрения мероприятия);

Q – программа выпуска данной продукции в натуральном измерении;

$Ф_п$ – полезный фонд времени одного работника;

$К_{вн}$ – коэффициент выполнения норм.

Во втором случае экономия от снижения себестоимости при росте объемов производства за счет сокращения условно-постоянных затрат на единицу выпуска продукции $\Delta С_{пост}$ определяется по формуле

$$Э_с = \Delta С_{пост} = С_{пост}\Delta Q$$

где $С_{пост}$ – постоянная часть затрат в себестоимости единицы продукции (руб.);

ΔQ – прирост объема выпускаемой продукции.

Годовой экономический эффект $Э_г$, в некоторых случаях удобно рассчитывать по формуле приведенных затрат:

$$Э_г = (С_1 - С_2)Q - Е_н К$$

где $С_1$, $С_2$ – текущие затраты – себестоимость единицы продукции (работ, услуг) до и после внедрения мероприятия (руб.);

Q – годовой объем продукции (работ, услуг) в натуральном выражении после внедрения мероприятия;

$Е_н$; – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности, обратный нормативному сроку окупаемости мероприятия $\tau_н$,

$$Е_н = \frac{1}{\tau_н};$$

К – единовременные затраты, связанные с внедрением мероприятия (руб.).

Индивидуальная эффективность. Показателями могут являться как индивидуальная производительность (процент выполнения норм выработки), так и динамика уровня компетенций, дисциплины, использования фонда рабочего времени и др.

Таблица 11.2. Объекты и инструменты оценки эффективности управления человеческими ресурсами на разных уровнях управления организацией

Уровень оценки	Объекты оценки	Инструменты оценки

1 уровень	Система управления человеческими ресурсами	Прямые методы (Эффективность=Результат/Затраты, степень достижения целей организации) Методы ССП (BSC) Финансовые оценки
2 уровень	Структурные/ функциональные подразделения	Прямые методы (Эффективность=Результат/Затраты, степень достижения целей организации) Методы многокритериальной или совокупной оценки Методы с использованием дисконтирования (NPV, IRR) Индексные методы (частные, комплексные, бенчмаркинг) Реакция заинтересованных групп (опросы) Специальные методы (метод оценки рентабельности труда (ROI) и др.)
3 уровень	Индивид Группа/бригада	Методы нормирования труда

11.3. Сущность, факторы и условия роста производительности труда

Под производительностью труда понимается плодотворность, эффективность производственной деятельности людей, измеряемая количеством продукции (благ и услуг), произведенной в единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или величиной времени, затрачиваемого на единицу продукции. Производительность труда – важнейший показатель эффективности общественного производства, зависящий от уровня развития производительных сил в обществе, степени использования его производственного, научного, трудового, природного потенциала, соответствия производственных отношений характеру производительных сил[117].

Существуют различные формы проявления производительности труда.

Прежде всего производительность труда проявляется как сокращение затрат труда на единицу потребительной стоимости и показывает экономию рабочего времени. Наиболее важно – абсолютное снижение трудовых издержек, необходимых для удовлетворения определенной общественной потребности.

Отсюда ориентир предприятий на поиск методов экономии трудовых и материальных ресурсов, то есть уменьшение числа работников на тех участках, где это возможно, а также экономия сырья, топлива и энергии.

Производительность труда проявляется так же, как рост массы потребительных стоимостей, создаваемых в единицу времени. Здесь важный

[117] В работе: http://bmanager.ru/articles/proizvoditelnost-truda-soderzhanie-metody-izmereniya-zadachi-i-problemy-rosta.html

момент – результаты труда, которые означают не просто расширение объемов производимых товаров, но и повышение их качества. Следовательно, учет такого проявления производительности труда на практике предполагает широкое применение в бизнес-планировании и коммерческом стимулировании подходов, отражающих полезность, то есть мощность, эффективность, надежность и т.п.

Производительность труда проявляется и в виде изменения в соотношении затрат живого и овеществленного труда. Если в производственном процессе относительно шире применяется прошлый труд по сравнению с живым, у предприятия имеются шансы повысить производительность труда, а значит, и увеличить богатство общества.

Производительность труда измеряется различными показателями. Выражением общественного уровня, применяемого при международных сопоставлениях, является показатель произведенного национального дохода на душу населения или на занятого в общественном производстве. На уровне отраслей, предприятий применяется показатель – производство валовой (товарной, в отдельных отраслях чистой) продукции на одного работника. В некоторых монопродуктивных отраслях для измерения производительности труда используются натуральные измерители (например, добыча нефти, угля на одного работника промышленно-производственного персонала).

На предприятиях производительность труда измеряется показателем выработки продукции на одного работника или в единицу времени. В этих случаях показатель учитывает лишь экономию живого труда. В то же время производительность труда можно измерять как отношение физического объема национального дохода к численности работников материального производства. Специфика данного показателя в том, что он прямо отражает экономию живого труда и косвенно – через объем национального дохода – экономию труда общественного. Отсюда наиболее общий подход определения производительности труда может быть выражен формулой:

$$Пт = П/Т,$$

где Пт – производительность труда;

П – величина произведенного продукта в той или иной форме;

Т – затраты живого труда.

В современных условиях хозяйствования особенно остро стоит проблема значительного улучшения качества и совершенствования разработки плана по росту производительности труда. В этом состоит важнейшее условие обеспечения экономически правильного соотношения между темпами прироста производительности труда и заработной платы.

В планах по росту производительности труда рассчитываются, как правило, два показателя: выработка – количество продукции, выработанной в единицу рабочего времени, и трудоемкость – количество рабочего времени, затраченного на изготовление единицы продукции. Выработка является наиболее распространенным показателем учета уровня производительности труда.

$$W=Q/T,$$

где W – выработка,

Q – объем произведенной продукции,

T – затраты рабочего времени.

Обратный показатель – трудоемкость (t): $t_e=T/Q$. Выработка может считаться для разных периодов.

В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем выполненных работ и отработанное время, различают несколько методов расчета уровня выработки.

При *натуральном методе* исчисления выработки объем выполненных работ выражается в натуральных единицах (штуках, тоннах, метрах). Этот метод наиболее наглядно характеризует уровень производительности труда, однако он применим только для однородной продукции.

Трудовой метод измерения производительности труда предполагает, что объем выполненных работ, измеряется в отработанных нормо-часах. Трудовой метод применим ко всем видам продукции, независимо от степени ее готовности и широко используется при изучении относительного изменения производительности труда. Однако данный метод требует стабильности применяемых норм, в то время как последние по мере совершенствования организационно-технических условий труда постоянно изменяются.

На практике наиболее распространен *стоимостной метод* измерения производительности труда, основанный на использовании стоимостных показателей объема произведенной продукции. Преимущество этого метода состоит в возможности соизмерения разнородной продукции с затратами на ее изготовление как в рамках одного предприятия, отрасли, так и в масштабах всей страны.

При стоимостном методе производительность труда рассчитывается путем деления объема произведенной продукции (в рублях) на среднесписочную численность промышленно-производственного персонала. Стоимостной метод измерения производительности труда имеет ряд разновидностей в зависимости от различных стоимостных выражений произведенной продукции (товарная, валовая, реализованная, чистая, нормативно-чистая продукция, нормативная стоимость обработки).

Анализ производительности труда позволяет определить эффективность использования предприятием трудовых ресурсов и рабочего времени.

Рост производительности труда означает: экономию овеществленного и живого труда и является одним из важнейших факторов повышения эффективности производства.

Под факторами роста производительности труда понимаются условия или причины, под влиянием которых изменяется ее уровень.

При анализе и планировании производительности труда важнейшей задачей является выявление и использование резервов ее роста, то есть конкретных возможностей повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда – это такие возможности экономии

общественного труда, которые хотя и выявлены, но по разным причинам еще не использованы. Выявление резервов представляет собой достаточно серьезную и сложную задачу, требующую высокой компетентности специалистов, занимающихся этим делом. По времени использования резервы делят на:

- текущие,
- перспективные,
- межотраслевые,
- отраслевые,
- внутрипроизводственные.

К отраслевым резервам относят возможности повышения производительности труда за счет использования более прогрессивной техники и технологии, оптимального кооперирования и комбинирования производства в отрасли, целесообразной специализации и концентрации в ней.

Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда находятся непосредственно на предприятиях и его подразделениях. Они наиболее многочисленны и при использовании самые эффективные. К их числу относят: совершенствование техники и технологии производства, повышение культурно-технического уровня и квалификации кадров, совершенствование организации труда, производства и управления.

Взаимодействие факторов и резервов состоит в том, что если факторы представляют собой движущие силы, или причины изменения ее уровня, то использование резервов – это непосредственно процесс реализации действия тех или иных факторов. Степень использования резервов определяет уровень производительности труда на данном предприятии.

В условиях современного производства основными *факторами роста производительности труда* считаются:

1. факторы, лежащие на стороне работника: уровень его интеллектуального развития, физическое здоровье, система ценностных ориентации, трудовая активность, ответственность, дисциплинированность и т. д.;
2. факторы, связанные с материально-технической базой производства: уровень развития техники, технологии, скорость обновления организационно-технических и технологических принципов в производстве на основе использования достижений НТР и т. д.;
3. организационные факторы: развитие кооперации, специализации, комбинирования производства, совершенствование организации труда и производства;
4. факторы оптимальной стыковки производства продукции и ее реализации (маркетинговые исследования, службы разработки и реализации маркетинговой стратегии) и т. д.

В другой работе факторы роста производительности труда укрупненно объединены в следующие три группы[118]:

[118] http://laboureconomics.ru/glava5/p52

I группа – *факторы основного капитала*. Их роль обусловлена качеством, уровнем развития и степенью использования инвестиций и материальных основных средств. Эти факторы связаны с механизацией и автоматизацией труда, внедрением прогрессивных технологий, использованием качественных и эффективных материалов. Однако рост овеществленного труда не должен быть выше роста объемов работ, достигнутого за счет влияния этого фактора. Но практически трудно точно определить величину роста выработки, достигнутого только за счет увеличения основных фондов, так как любой вид деятельности осуществляется под влиянием основных фондов, их структуры, цен и применяемых технологий.

II группа – *социально-экономические факторы*. Это состав и качество работников (их квалификация), условия труда, отношение работников к труду и т. д. В группе социально-экономических факторов особую роль играют состав и качество рабочей силы, так как вклад каждого индивидуума в общий совокупный труд не одинаков: одни в коллективе всегда производят больше среднего, а другие – меньше среднего значения. Но применяемые ныне методы расчета производительности труда не учитывают этого.

Производительность труда индивидуального работника зависит от его способностей, мастерства и знаний, возраста, состояния здоровья и ряда других причин. С позиции эффективного труда для работодателя важно найти «своего» работника, чья работоспособность и производительность труда потенциально выше средних. Такому отбору работников помогают система собеседований, оценки качества труда, аттестация и профессиография.

Анализируя группу социально-экономических факторов роста производительности труда, следует отметить значение состояния и расходов страны на образование и здравоохранение, т. е. капиталовложений общества в социальную сферу. Не вызывает сомнений, что от уровня школьного и профессионального (в том числе высшего) образования в стране зависит профессиональная подготовка работников, а от состояния медицинского обслуживания населения – здоровье нации и каждого отдельного работника. Полноценный состав и рациональная структура продуктов питания, наличие и доступность товаров длительного пользования, состояние сферы услуг, в том числе жилищно-коммунального обслуживания, – все это необходимые составляющие качества жизни, которые позволяют быстро и своевременно восстанавливать работоспособность человека, влияют на его настроение и комфортное состояние. В числе социально-экономических факторов нельзя не отметить значения механизма перераспределения доходов общества между отдельными слоями населения.

III группа – *организационные факторы*. Они охватывают целый комплекс действий по организации труда и управления, менеджмента персонала, которые оказывают непосредственное влияние на рост производительности труда. Понятие «организация труда и управление» включает выбор размеров и месторасположения предприятия,

кооперирование, специализацию и комбинирование как форму организации производства на предприятии, схему, структуру и стиль управления предприятием, определение задач его подразделений. Особую подгруппу составляют факторы, влияющие на взаимоотношения в коллективе и дисциплину труда. Здесь следует назвать, во-первых, систему ценностей работников и принципы взаимодействия, влияющие на целевые установки персонала и поведение работников, их взаимодействие как в группах, так и в коллективе в целом, во-вторых, меры активизации работников, в-третьих, меры контроля за исполнением управленческих решений и исправлением ошибок и просчетов и т. п.

Действие перечисленных факторов роста производительности труда обусловлено естественными и общественными, т. е. объективными, условиями деятельности. Можно также отметить влияние климатических условий и природных богатств страны, ее общественного развития, политической жизни и, наконец, уровня благосостояния населения.

Проблема повышения производительности труда для российской экономики сегодня очень актуальна. Главной причиной низкого уровня производительности труда в промышленности, несомненно, является изношенность основных производственных фондов, использование устаревших техники и технологий, низкая культура производства, ухудшение качества образования. Происходит обесценение рабочей силы, что плохо сказывается на уровне производительности труда. Дешевый труд еще никогда не был производительным, да и говорить о рациональном его использовании не приходится. Дешевизна рабочей силы, препятствуя обновлению средств производства, также сдерживает рост производительности труда.

11.4. Анализ производительности труда

Влияние факторов роста производительности труда выражается в экономии затрат на такой фактор производства как труд, и в том числе в экономии затрат на заработную плату, что ведет к сокращению издержек на производство продукции.

Учитывая огромное значение роста производительности труда для развития экономики страны, большое внимание уделяется экономическому анализу этого показателя, содержание и направление которого определяются поставленными задачами. Традиционный отечественный подход к анализу предполагает изучение изменения показателя за конкретный период, расчет влияния различных факторов на его изменение и оценку их влияния, изучение показателя в динамике за ряд лет и т. п.

При факторном анализе производительности труда изучают показатели, оказавшие непосредственное влияние на его изменение. Например, изучается влияние доли работников, занятых в производстве, числа отработанных дней, продолжительности рабочего дня и часовой производительности труда на изменение производительности труда работника за конкретный период. Расчеты в общем виде выполняются по формуле:

$$П=У\times Д\times Р\times П_ч\times 100\%,$$

где П – производительность труда;

У – индекс удельного веса работников, занятых в производстве, в составе общей численности работников;

Д – среднее число дней, отработанных одним работником производства;

Р – средняя продолжительность рабочего дня;

$П_ч$ – часовая производительность труда работников, занятых в производстве.

Положительное влияние на изменение годовой производительности труда оказывают:

- увеличение числа рабочих дней в году;
- увеличение продолжительности рабочего дня;
- увеличение часовой выработки работника.

Отрицательное влияние на изменение производительности труда оказывают уменьшение доли работников основного производства в общей численности работников предприятия. Дальнейший анализ должен определить конкретные причины уменьшения удельного веса работников основного производства. Если решение, связанное с увеличением числа работников неосновного производства (например, служащих), не было обоснованным, то целесообразно изменить штатное расписание в пользу увеличения числа работников основного производства (массовых профессий).

В более развернутой модели анализа производительности труда Савицкая Г.В. предлагает использовать систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей[119].

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

К частным показателям относятся затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

[119] Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 4-е издание, переработанное и дополненное. Минск, ООО «Новое знание», 2000. с. 110-125.

Рисунок 11.1. Взаимосвязь факторов, определяющих среднегодовую выработку продукции работником предприятия.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является *среднегодовая выработка продукции одним работником.* Эта величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня (см. рис. 11.1.).

Таблица 11.3. Исходные данные для факторного анализа производительности труда.

Показатель	План	Факт	Отклонение
Объем производства продукции, млн. руб. (ОП)	96 000	100 800	4 800
Среднесписочная численность:			
промышленно-производственного персонала (ППП)	200	202	+2
рабочих (ЧР)	160	155	+5
Удельный вес рабочих в общей численности ППП (УВР), %	80	81,68	+1,68
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	220	210	-10
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,95	7,8	-0,15
Общее количество отработанного времени			
всеми рабочими за год, чел-час (Т)	279 840	270 270	-9 570
в т.ч. одним рабочим, чел-час ($Т_1$)	1 749	1 638	-111
Среднегодовая выработка, млн.руб.			
одного работника (СГВ)	480	499,01	+19,01
одного рабочего (СГВР)	600	610,91	+10,91
Среднедневная выработка рабочего (ДВ), млн.руб.	2,73	2,91	+0,18
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ)тыс.руб.	343,05	372,96	+29,91
Непроизводительные затраты времени (ТН), тыс. чел-час		1376	
Экономия времени за счет внедрения мероприятий НТП (ТЭ), тыс. чел-час		8 500	
Изменение стоимости товарной продукции в результате структурных сдвигов, млн.руб.		+2 300	

Среднегодовая выработка продукции одним работником равна произведению следующих факторов:

$$СГВ=УВР×Д×П×ЧВ$$

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня. среднегодовой выработки промышленно-производственного персонала произведем способом абсолютных разниц.

По данным таблицы среднегодовая выработка работника предприятия выше плановой на 19 млн. руб. (499 -480). Она возросла на 10 млн. руб. в связи с увеличением доли рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала и на 40 млн руб. за счет повышения среднечасовой выработки рабочих. Отрицательно на ее уровень повлияли сверхплановые целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, в результате она соответственно уменьшилась на 22,27 и 8,83 млн руб. Поэтому анализ необходимо углубить в этом направлении.

Таблица 11.4. Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия методом абсолютных разниц.

Изменение фактора:	Расчет	Изменение годовой выработки, млн. руб.
Доли рабочих в общей численности ППП	$\Delta СГВ_{увр} = \Delta УВР \times СГВР_{пл} =$ $= 0{,}0168 \times 600 =$	+10,08
Количества отработанных дней в году одним рабочим	$\Delta СГВ_{д} = УВР_{ф} \times \Delta Д \times ДВ_{пл} =$ $= 0{,}8168 \times (-10) \times 2{,}73 =$	-22,27
Продолжительности рабочего дня	$\Delta СГВ_{п} = УВР_{ф} \times Д_{ф} \times \Delta П \times ЧВ_{пл} =$ $= 0{,}8168 \times 210 \times (-0{,}15) \times 0{,}34305 =$	-8,83
Среднечасовой выработки	$\Delta СГВ_{чв} = УВР_{ф} \times Д_{ф} \times П_{ф} \times \Delta ЧВ =$ $= 0{,}8168 \times 210 \times 7{,}8 \times 0{,}02991 =$	+40,03
Итого		+19,01

Аналогичным образом анализируется *изменение среднегодовой выработки рабочего,* которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$СГВ = Д \times П \times ЧВ$$

Таблица 11.5. Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки рабочих предприятия методом абсолютных разниц.

Изменение фактора:	Расчет	Изменение годовой выработки, млн. руб.
Количества отработанных дней	$\Delta СГВ_{д} = \Delta Д \times П_{пл} \times ЧВ_{пл} =$ $= -10 \times 7{,}95 \times 0{,}34305 =$	-27,27

Изменение фактора:	Расчет	Изменение годовой выработки, млн. руб.
в году одним рабочим		
Продолжительности рабочего дня	$\Delta СГВ_{п} = Д_{ф} \times \Delta П \times ЧВ_{пл} =$ $=210 \times (-0,15) \times 0,34305 =$	-10,81
Среднечасовой выработки	$\Delta СГВ_{чв} = Д_{ф} \times П_{ф} \times \Delta ЧВ =$ $=210 \times 7,8 \times 0,02991 =$	+48,99
Итого		+10,91

Для анализа среднечасовой выработки воспользуемся методикой, разработанной Н.А. Русак[120], согласно которой величина этого показателя зависит от факторов, связанных с изменением трудоемкости продукции и стоимостной ее оценки.

К первой группе факторов относятся такие, как *технический уровень производства, организация производства, непроизводительные затраты времени* в связи с браком и его исправлением.

Во вторую группу входят факторы, связанные *с изменением объема производства продукции в стоимостной оценке в связи с изменением структуры продукции и уровня кооперированных поставок*. Для расчета влияния этих факторов на среднечасовую выработку используется способ цепной подстановки. Кроме планового и фактического уровня среднечасовой выработки, необходимо рассчитать три условных показателя ее величины.

Первый условный показатель среднечасовой выработки должен быть рассчитан в сопоставимых с планом условиях (за производительно отработанное время, при плановой структуре продукции и плановом техническом уровне производства). Для этого фактический объем производства товарной продукции следует скорректировать на величину его изменения в результате структурных сдвигов и кооперированных поставок, а количество отработанного времени – на непроизводительные затраты времени (ТН) и сверхплановую экономию времени от внедрения мероприятий НТП (ТЭ), которую нужно предварительно определить. Алгоритм расчета:

$$ЧВ^{1}_{усл} = (ОП_{ф} + \Delta ВП_{стр}) / (Т_{ф} - ТН + ТЭ) =$$

$$= (100800 - 2300) / (270270 - 1367 + 8500) = 355,08 \text{ тыс. руб.}$$

Если сравнить полученный результат с плановым, то узнаем, как изменилась среднечасовая выработка за счет интенсивности труда в связи с улучшением его организации, так как остальные условия приближены к плановым:

$$ЧВ_{инт} = ЧВ_{усл} - ЧВ_{п}$$

[120] Русак Н.А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. – Минск, 1999. – 401 с.

$$ЧВ_{инт} = 355,08 - 343,05 = +12,03 \text{ тыс. руб.}$$

Второй условный показатель отличающийся от первого тем, что при его расчете затраты труда не корректируются на ТЭ:

$$ЧВ^2_{усл}=(ОП_ф + \Delta ВП_{стр})/(Т_ф - ТН)=$$
$$=(100800 - 2300) / (270270-1367)=366,3 \text{ тыс. руб.}$$

Разность между полученным и предыдущим результатом покажет изменение среднечасовой выработки за счет сверхплановой экономии времени в связи с внедрением мероприятий НТП:

$$\Delta ЧВ_{тэ} = ЧВ^2_{усл} - ЧВ^1_{усл} =$$
$$=366,3-355,08 = +11,22 \text{ тыс. руб.}$$

Третий условный показатель отличается от второго тем, что знаменатель не корректируется на непроизводительные затраты времени:

$$ЧВ^3_{усл}=(ОП_ф + \Delta ВП_{стр})/(Т_ф - ТН)=$$
$$(100800 - 2300) / 270270 =364,45 \text{ тыс. руб.}$$

Разность между третьим и вторым условным показателем отражает влияние непроизводительных затрат времени на уровень среднечасовой выработки:

$$\Delta ЧВ_{тн} = ЧВ^3_{усл} - ЧВ^2_{усл} =$$
$$=364,45 - 366,3 = -1,85 \text{ тыс. руб.}$$

Если же сравнить третий условный показатель с фактическим, то узнаем, как изменилась среднечасовая выработка за счет структурных сдвигов производства продукции:

$$\Delta ЧВ_{стр} = ЧВ^2_{усл} - ЧВ^3_{усл} =$$
$$= 372,96 - 364,45 = 8,51 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, все факторы, за исключением третьего, оказали положительное влияние на рост производительности труда рабочих предприятия.

Баланс факторов составит: 12,03 + 11,22 – 1,85 + 8,51 = 29,91 тыс. руб.

Большую роль в изучении влияния факторов на уровень среднечасовой выработки играют приемы *корреляционно-регрессионного анализа.* В многофакторную корреляционную модель среднечасовой выработки можно включить следующие факторы: фондовооруженность или энерговооруженность труда; процент рабочих, имеющих высшую квалификацию или средний тарифный разряд рабочих, средний срок службы оборудования, долю прогрессивного оборудования в общей его стоимости и т.д. Коэффициенты уравнения множественной регрессии показывают, на сколько рублей изменяется среднечасовая выработка при изменении каждого факторного показателя на единицу в абсолютном выражении. Для того чтобы узнать, как за счет этих факторов изменилась среднегодовая выработка рабочих, необходимо полученные приросты среднечасовой выработки умножить на фактическое количество отработанных человеко-часов одним рабочим:

$$\Delta СГВР=\Delta ЧВ \times Д_ф \times П_ф$$

Для определения влияния их на среднегодовую выработку работника нужно полученные приросты среднегодовой выработки рабочих умножить на

фактический удельный вес рабочих в общей численности производственно-промышленного персонала:

$$\Delta СГВ=\Delta СГВР\times УВР_ф$$

Чтобы рассчитать влияние этих факторов на изменение объема выпуска продукции, следует прирост среднегодовой выработки работника за счет *i*-го фактора умножить на фактическую среднесписочную численность промышленно-производственного персонала:

$$\Delta ОП=\Delta СГВ\times ППП_ф$$

или изменение среднечасовой выработки за счет *i*-го фактора умножить на фактическую величину продолжительности рабочего дня, количества отработанных дней одним рабочим за год, удельного веса рабочих в общей численности работников и среднесписочной численности работников предприятия:

$$\Delta ОП_i=\Delta ЧВ_i \times П_ф\times Д_ф \times УВР_ф \times ППП_ф$$

Из таблицы 11.6. видно, какие факторы оказали положительное, а какие – отрицательное влияние на изменение показателей производительности труда и выпуск продукции. На анализируемом предприятии большие неиспользованные возможности роста уровня данных показателей связаны с целодневными, внутрисменными и непроизводительными потерями рабочего времени, что нужно учитывать при планировании и организации производства в будущем.

Таблица 11.6. Результаты факторного анализа, млн. руб.

Факторы	ΔЧВ	ΔСГВР	ΔСГВ	ΔОП
1. Численность персонала				+960
2. Среднегодовая выработка одного работника				***+3840***
Всего				+4800
2.1. Удельный вес рабочих			+10,08	+2036
2.2. Количество отработанных дней одним рабочим за год		-27,27	-22,27	-4498
2.3. Продолжительность рабочего дня		-10,81	-8,83	-1784
2.4. Среднечасовая выработка рабочих		+48,99	+40,03	**+8086**
Всего		+10,91	+19,01	***+3840***
2.4.1. Организация производства (интенсивность труда)	+12,03	+19,70	+16,09	+3520
2.4.2. Технический уровень производства	+11,22	+18,38	+15,01	+3032
2.4.3. Потери рабочего времени	-1,85	-0,30	-2,46	-497
2.4.4. Структура производства	+8,51	+1,40	+11,39	+2300
Всего	+29,91	+48,99	+40,03	**+8086**

В заключение анализа необходимо разработать конкретные мероприятия по обеспечению роста производительности труда и *определить резерв повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.*

Основные направления поиска резервов роста производительности вытекают из самой формулы расчета ее уровня: ЧВ = ОП/Т, согласно которой добиться повышения производительности труда можно путем:

1. *увеличения выпуска продукции* за счет более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения, в результате чего затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;

2. *сокращения затрат труда на производство продукции* путем интенсификации производства, повышения качества продукции, внедрения комплексной механизации и автоматизации производства, более совершенной техники и технологии производства, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических мероприятий.

При этом возможны следующие варианты соотношения изменения объема выпуска продукции и затрат труда, которые должны учитываться при выборе управленческой стратегии по обеспечению роста производительности труда при существующих в данный момент экономических условиях:

а) происходит увеличение объема выпуска продукции при снижении затрат труда на ее производство;

б) объем продукции растет быстрее, чем затраты труда;

в) объем продукции растет при неизменных затратах труда;

г) объем продукции остается неизменным при снижении затрат труда;

д) объем продукции снижается более медленными темпами, чем затраты труда.

Независимо от выбранного варианта стратегической политики резервы увеличения среднечасовой выработки определяются следующим образом:

$$\text{РУЧВ} = \text{ЧВ}_\text{в} - \text{ЧВ}_\text{ф}$$

или

$$\text{РУЧВ} = \frac{\text{ОП}_\text{ф} + \text{РУОП}}{\text{Т}_\text{ф} - \text{РСТ} + \text{Т}_\text{д}} - \frac{\text{ОП}_\text{ф}}{\text{Т}_\text{ф}}$$

где: РУЧВ – резерв увеличения среднечасовой выработки;

$\text{ЧВ}_\text{в}$, $\text{ЧВ}_\text{ф}$ – соответственно возможный и фактический уровень среднечасовой выработки;

РУОП – резерв увеличения объема производства продукции за счет внедрения мероприятий НТП;

$\text{Т}_\text{ф}$ – фактические затраты рабочего времени на выпуск фактического объема продукции;

РСТ – резерв сокращения рабочего времени за счет механизации и автоматизации производственных процессов, улучшения организации труда, повышения уровня квалификации работников и др.;

$\text{Т}_\text{д}$ – дополнительные затраты труда, связанные с увеличением выпуска продукции, которые определяются по каждому источнику резервов увеличения производства продукции с учетом дополнительного объема работ, необходимого для освоения этого резерва, и норм выработки.

Умножив резерв роста среднечасовой выработки на плановую продолжительность рабочего дня, получим резерв роста среднедневной выработки. Если же этот резерв умножим на планируемый фонд рабочего времени одного рабочего, то узнаем резерв роста среднегодовой выработки рабочих.

Для определения резерва увеличения выпуска продукции необходимо возможный прирост среднечасовой выработки умножить на планируемый фонд рабочего времени всех рабочих:

$$РУОП=РУЧВ\times Т_в$$

Резерв роста производительности труда (в %) за счет проведения определенного мероприятия ($РУПТ_i$) можно рассчитать также по следующей формуле:

$$РУПТ_i = \frac{РСЧР_i^{\%}}{100 - РСЧР_i^{\%}} \times 100$$

где $РСЧР_i^{\%}$. – процент относительного сокращения численности рабочих или управленческого персонала за счет проведения определенного мероприятия.

11.5. Контроллинг персонала

Широко распространенная в экономически развитых странах система контроллинга подразумевает эффективную систему управления предприятием. *Контроллинг* – это функционально всеобъемлющий инструмент управления, способствующий процессу принятия рациональных решений на основе целенаправленного сбора и обработки информации. Поскольку цель управления – достижение некоторых конечных целей и результатов, то в экономическом отношении контроллинг можно с некоторой долей условности назвать системой управления прибылью предприятия.

Контроллинг – это управленческая система, которая отличается от общепринятой в бухучете и финансах системы учета затрат и результатов. Основные отличия инструментов контроллинга сводятся к следующим[121]:

- необязательность первичного учета (в отличие от бухгалтерского учета, основанного на первичности задокументированной информации);
- использование 8-10 главных видов затрат (основа не точность калькуляции, а выявление тенденций);
- возможность группировки затрат по группам товаров, центрам ответственности либо клиентам;
- разработка специальной классификации затрат, отличной от бухгалтерской группировки, основанной на плане счетов. В связи с этим необходимы дополнительная информация (требуются специальные формы для сбора информации и люди, которые эту информацию соберут) и формирование центров прибыли и центров

[121] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с. 435-436.

затрат.

Контроллингом по мнению Д.В. Круглова[122] занимается соответствующего менеджера – *контроллера,* который призван, во-первых, выявить все явные и неявные причины, вызвавшие отклонения результатов от поставленной цели; во-вторых, проанализировать и определить, как эти отклонения повлияли (или могут повлиять) на достижение поставленной цели; в-третьих, определить, какие мероприятия необходимо внедрить, чтобы устранить отклонения от плана и не допустить их в будущем; в-четвертых, поставить руководство организации в известность о том, какие именно отклонения сигнализируют о необходимости изменений в стратегическом планировании.

Контроллинг, в отличие от традиционного контроля, заключается в сопоставлении оценок «план-факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера – разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения организацией запланированных показателей.

В отличие от контроллера, контролёр – это лицо, на которое возложена обязанность проверки точности соблюдения норм (материальных, трудовых, финансовых), правильности ведения учета, оценки результатов деятельности структурных подразделений в целом и т.д. Следовательно, основная задача контролёра – измерить, оценить, т.е. проконтролировать что-либо и сделать независимое сообщение руководящему лицу, возложившему на него эту обязанность. Именно в этом состоит его функция. Иначе говоря, назначение контроллинга состоит в предупреждении возникновения кризисных ситуаций в организации.

Ошибки и проблемы, возникающие внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке изменений внешней среды. Поэтому *основная задача контроллинга* состоит в выявлении проблемных ситуаций и корректировке деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, банкротство.

Основу принятия решений в области управления человеческими ресурсами составляют долгосрочные и краткосрочные цели организации. В соответствии с иерархией организационных целей на высшем уровне управления определяются и реализуются цели на длительную перспективу, которые позволяют менеджерам оценивать влияние уже принятых решений на долгосрочные показатели. Цели первичного уровня – краткосрочные и

[122] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 300-308.

ориентированы на оптимизацию решений руководства в ближайшем будущем. Регулярное отслеживание степени реализации целей управления персоналом на долго- и краткосрочную перспективу обеспечивает система контроллинга персонала.

Система долгосрочного планирования, наблюдения и контроля эффективности использования затрат на персонал, связанная со стратегией организации и ориентированная на перспективу, называется *стратегическим контроллингом персонала.*

Цель стратегическою контроллинга – оптимизация управленческих решений и обеспечение конкурентоспособности стратегии организации в области человеческих ресурсов. Долгосрочные цели контроллинга реализуются путем анализа и учета факторов внутренней и внешней среды развития управления человеческими ресурсами организации при обосновании стратегического планирования трудовых показателей.

На деятельность организации влияет множество внешних и внутренних факторов: политическая ситуация в стране; экономические и социальные условия хозяйствования; финансово-кредитная политика государства; организационно-правовая форма; отраслевые и ресурсные особенности деятельности; характер и традиции делового оборота; деловые производственные связи; организационная структура; финансовое положение; степень конкурентоспособности на рынке продукта и услуг; рынки снабжения, сбыта и др. Система управления персоналом, в частности, испытывает влияние таких внешних факторов, как соотношение спроса и предложения на рынке труда, степень государственного регулирования рынка труда и развития рыночной инфраструктуры, состояние трудового законодательства и системы подготовки кадров, показатели формирования, распределения и использования трудовых ресурсов страны и др.

Анализ факторов внешней среды, влияющих на управление персоналом, позволяет оценить возможные направления ситуационного развития и степень реализации стратегических целей, а также максимально использовать конкурентные преимущества предприятия и минимизировать возможные потери.

Анализ микросреды предприятия представляет собой сбор и отслеживание информации о трудовых показателях по объектам контроллинга и выявление «узких мест» стратегического планирования. В ходе сравнительного анализа нормативных и фактических показателей выявляются отклонения значений, их причины, зависимость и влияние на конечные результаты системы управления.

Достижение текущих целей управления персоналом путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается с помощью *оперативного контроллинга.*

Оперативный контроллинг осуществляется в регулярном режиме по мере необходимости и основан на своевременном выявлении отклонений от намеченных планов в целях недопущения кризиса. Данные оперативного

контроллинга обеспечивают менеджеров по персоналу информацией об управляемой системе, с тем чтобы в нужный момент принять меры по оптимизации систем «эффективность труда» и «затраты – результаты».

Информация, собранная системой контроллинга в процессе анализа, позволяет снизить предпринимательский риск в ситуации неопределенности управленческих решений.

В зависимости от используемых методологических подходов формируется система критериев контроллинга в управлении персоналом.

Таблица 11.7. Группы критериев контроллинга оценки персонала в зависимости от методологических и отраслевых подходов

Критерий	Описание
Системный	• Наличие и уровень развития отдельных элементов, составляющих систему оценки (целей, объектов, предметов, видов, методов оценки и пр.); • обоснованность, устойчивость и оптимальность межэлементных внутрисистемных связей (например, соответствие методов целям, предмету и видам оценки и т.д.); • характер и эффективность взаимосвязи системы оценки персонала с прочими системами менеджмента организации
Ситуационный	• Степень обоснованности показателей и методов оценки с позиций требований конкретной должностной позиции, цикла работ и т.д.; • соответствие всей системы оценки, ее элементов и внутри системных связей сложившимся в организации факторам; • адекватность оценки персонала стадии развития организации
Поведенческий	• Степень учета в технологии, методах, показателях оценки особенностей поведения разных групп персонала; согласованность поведенческих моделей разных субъектов оценки; • недостатки поведения субъектов и объектов оценки, влияющие на уровень объективности, и искажение оценочной информации; • влияние оценки на формирование необходимых моделей поведения
Исторический	• Показатели динамики и развития системы оценки; • уровень преемственности новой системы от ранее проводимой оценки; • соответствие оценки перспектива м развития организации и управления персоналом
Экономический	• Затраты на оценку персонала; • показатели экономического эффекта оценки персонала (влияние оценки на прибыль организации, продуктивность труда работника и подразделения, потенциальную и фактическую текучесть и т.д.); • вероятность, типы и уровень рисков оценки персонала
Психологический	• Типология восприятия системы оценки и уровень справедливости оценки; • согласованность ценностей и установок участников процесса оценки; • индивидуальный уровень удовлетворенности оценкой, возможность удовлетворения личностных целей и потребностей посредством оценки
Социологический	• Влияние оценки на мотивацию персонала; • общая удовлетворенность системой оценки; • степень включенности и влияние оценки на корпоративную культуру организации

Критерий	Описание
Правовой	• Наличие внутрифирменных стандартов по оценке персонала, их качественный уровень, согласованность с действующим законодательством, наличие правовых инструментов поддержания объективности результатов оценки и предотвращения искажения оценочной информации; • реализация прав работников в процессе оценки
Управленческий	• Степень и характер участия оценки персонала в достижении целей и задач организации, структурных подразделений; • степень влияния результатов оценки на принятие кадровых управленческих решений, уровень управляемости системы оценки

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется в первую очередь ее вкладом в достижение стратегических целей организации. Однако реальная эффективность может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других индикаторов на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим при оценке эффективности системы управления персоналом необходимо выделить два аспекта эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы: экономическую и социальную.

К числу наиболее распространенных *индикаторов оценки эффективности системы управления персоналом* в организациях относятся следующие показатели:

- показатели, отражающие реальные затраты на персонал;
- общие издержки организации на персонал за период;
- издержки на персонал в объеме реализации;
- расходы на персонал в структуре общих расходов компании;
- отношение фонда оплаты труда к общему объему реализации;
- затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- затраты на обучение в фонде оплаты труда;
- затраты на финансирование социальных про грамм в фонде оплаты труда;
- уровень средней зарплаты в компании по основным категориям работников;
- расходы на корпоративные мероприятия в фонде оплаты труда;
- издержки организации на одного сотрудника;
- показатели, оценивающие отдачу от деятельности работников организации;
- объем реализации на одного работника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного работника;
- производительность труда (в денежных и натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного

работника (динамика);

- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Для оценки *социальной эффективности* системы управления персоналом используются следующие показатели:

- показатели, характеризующие качество персонала;
- структура персонала по категориям;
- доля административного персонала в общей численности работников;
- число производственных работников на одного непроизводственного или административного работника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год;
- коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
- показатель абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период);
- показатели, характеризующие эффективность деятельности службы персонала как одного из подразделений организации:
    - расходы службы персонала в общих расходах организации;
    - динамика годового бюджета службы персонала;
    - отношение численности работников службы персонала к общему числу работников организации;
    - расходы службы персонала на одного работника;
    - время заполнения вакансии работника в организации;
    - объем расходов по найму, в том числе на одного принятого работника;
    - вновь принятые работники в общем числе работающих;
    - уровень качества трудовой жизни работников;
    - оценка их удовлетворенности условиями труда, моральным климатом в коллективе, оплатой труда;
    - число уволенных из организации по инициативе работников;

- эффективность взаимодействия службы персонала с другими подразделениями;
- оценка программ обучения;
- расходы при реализации специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.

Система контроллинга персонала организации имеет опережающий характер и предполагает обеспечение менеджмента информацией в режиме обратной связи. Контроллинг позволяет предвидеть, прогнозировать и своевременно корректировать основные результаты функционирования организации. Информация, собранная системой контроллинга, позволяет снизить предпринимательский риск при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.

Только комплексное использование информации при анализе управления персоналом и разработка на ее основе корректирующих мероприятий может дать синергетический эффект контроллинга.

11.6. Кадровый аудит

С точки зрения Н.А. Горелова[123] кадровый аудит представляет собой анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффективности системы формирования и использования трудового потенциала и качества управления человеческими ресурсами.

Объект кадрового аудита – трудовая деятельность работников, система социально-трудовых отношений и организация управления человеческими ресурсами.

Цель кадрового аудита – выявление внутренних резервов роста конкурентоспособности организации за счет инновационно-креативной деятельности работников, совершенствования системы мотивации труда.

Сущность аудита может быть сведена к следующему алгоритму: контроль, оценка процесса и результатов.

Форма контроля, его содержательное наполнение (технология проведения, способы и приемы действия аудитора) обусловлены преимущественно направленностью аудита (целями и задачами проверки) и конкретными особенностями состояний внутренней среды экономического субъекта (эффективность HR-менеджмента, динамика производительности труда, качественные характеристики персонала и др.).

Эффективность – главная цель проверки, призванная сформировать миссию, применяемые методы и технологию организации в каждом случае аудиторской практики.

Отсюда *миссия аудита персонала* состоит в системной оценке

[123] Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с., с. 294-300.

эффективности деятельности работников и состояния социально-трудовых отношений на объективном и субъективном уровнях.

Основные нормативные положения в сфере аудиторской деятельности в Российской Федерации определены Федеральным законом от 30 декабря 2008 г. №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (в ред. Федерального закона от 1 июля 2010 г. №136-ФЗ), а также другими нормативными актами.

В соответствии с Законом «Об аудиторской деятельности» *цель кадровою аудита* состоит в формировании обоснованного мнения аудитора о свойствах, процессах и условиях эффективного функционирования исследуемого объекта, о достоверности трудовых показателей, характеризующих деятельность персонала, и уровне регулирования социально-трудовых отношений. Под *достоверностью* понимается такая степень точности системной информации, которая позволяет работодателю делать объективные выводы о результатах производственно- хозяйственной деятельности и принимать социально и экономически эффективные управленческие решения.

Методический инструментарий аудитора базируется главным образом на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении и др.

Первая группа методов – это собственно аудиторские методики, разрабатываемые в аудиторских компаниях и учитывающие особенности правового и технологического ведения аудита, включая специализированную проработку таких вопросов, как последовательность и унификация процедур по направлениям комплексной проверки, порядок подготовки документов, правовые методики, методики организации экспертиз, методики организации исследований на однотипных предприятиях и др.

Вторая группа – методы получения информации, аудиторских свидетельств. Это, например, методы наблюдения, эксперимента, диагностические методы (тесты, анкеты), анализ трудовых процессов, метод структурно-функционального описания трудовой деятельности, социометрические методы, методы анализа и оценки внешних источников информации (статистических данных, отраслевых нормативных материалов и др.).

Третья группа – методы качественно-количественного анализа, автоматизированной обработки информации: математические, статистические методы анализа ресурсов, затрат, исчисление средних величин, процентов, исследование динамики функций и др.

Приведем классификацию *видов аудита*.

1. По объему проверки выделяют:

системный аудит – затрагивает все элементы системы жизнеобеспечения, развития организации. В более узком смысле речь идет об управлении персоналом – подсистеме, в составе которой аудитор рассматривает основные взаимосвязанные сегменты (функциональные структуры): определение потребности в персонале, обеспечение персоналом, использование трудового потенциала, развитие персонала, мотивацию

персонала, правовое регулирование социально-трудовых отношений и др. Особенности аудита: чрезвычайно высокая трудоемкость; потребность в многопрофильной группе специалистов – аудиторов и экспертов; проведение основной доли работ на предварительном этапе аудита; высокий удельный вес нестандартных процедур и работ исследовательского характера;

локальный аудит – сферой аудита является один или несколько объектов;

тематический аудит – включает совокупность объектов по одной тематике.

2. По методике анализа деятельности выделяют:

комплексный аудит, при котором используется комплекс необходимых и достаточных методов анализа и контроля; *выборочный аудит* – в зависимости от ситуации используются целевые методы анализа, целевые выборки объектов анализа и контроля и определенные контрольные процедуры.

3. По уровню проведения выделяют:

стратегический аудит – проводится диагностика верхнего эшелона управления. Аудитор использует наблюдения, интервьюирует руководителей, анализирует бизнес-планы, проводит выборочные тесты реакций управляемой подсистемы на воздействие управляющей. Анализу прежде всего подвергаются решения, в которых декларируется и устанавливается формат управления персоналом, распределения ресурсов и системный контроль исполнения решений. Задача аудитора – оценить процессы достижения стратегической цели развития организации с точки зрения ресурсных возможностей и эффективности;

управленческий аудит – контроль деятельности линейных руководителей. Аудитор выделяет и анализирует следующие аспекты деятельности руководителей: функциональный (формирование, развитие и использование подчиненных ресурсов труда), организационно-управленческий (содержание принимаемых решений, их влияние на результат труда, полномочия, ответственность и исполнительность, технология работы с персоналом, документами и информацией), психологический (психологическая сторона обеспечения эффективности стиля управления, умение конструктивно взаимодействовать с сотрудниками).

4. По способу проведения проверки выделяют:

внешний аудит – проводится аудиторскими компаниями или индивидуальными аудиторами на договорной основе;

внутренний аудит – проводится работниками специализированной службы (аудита) данной организации в соответствии с установленным внутренним регламентом. Основная цель внутреннего аудита – независимая и объективная оценка различных сторон деятельности персонала, что, по существу, совпадает с целью внешнего аудита. Независимость внутреннего аудита означает административную подчиненность соответствующей службы высшему руководителю администрации, обязанность и возможность

действовать объективно, без ограничения доступа в любые помещения и к любым документам. Как правило, в компетенцию внутреннего аудита входит разработка рекомендаций по устранению недостатков, а также предложений по совершенствованию системы управления и внутреннего контроля.

Предметами аудита персонала по мнению И.А. Никитиной[124] могут быть следующие:

- соблюдение трудовых регламентов (прав и обязанностей работников всех уровней), предусмотренных законодательством Российской Федерации;
- организация деятельности (в том числе нормирование, условия и охрана труда персонала) и эффективность деятельности трудового коллектива;
- трудовой потенциал персонала организации и его реализация.

Целевыми функциями современного аудита персонала можно назвать функции:

- ревизионную;
- консалтинговую.

Ревизия (ревизионная функция) предполагает: установление соответствия применяемых экономическим субъектом форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации; проверку верности данных отчетности с точки зрения их соответствия действиям и событиям, имевшим место в прошлом; наложение взыскания в случае выявленных несоответствий; предание результатов про верки огласке.

Обязательный аудит проводится в определенных нормативным регулированием случаях, а также по поручению органов государственного управления. Проведение аудита базируется на понятиях «аудиторские стандарты» («минимальный уровень исполнения и качества»), «обязательные требования (принципы) проведения аудита» («профессиональная этика поведения аудитора», «независимость», «профессионализм»). Объем и порядок осуществления обязательного аудита регламентируются законодательно.

Консалтинговая функция аудита персонала реализуется при инициативном (добровольном) аудите, который проводится по решению экономического субъекта, служит реализации его внутренних целей и предполагает выработку на основании результатов проверок предложений по совершенствованию организации трудовой деятельности, трудовых отношений или использованию трудового потенциала персонала для повышения эффективности деятельности организации.

Алгоритм (последовательность) проведения аудита персонала включает следующие этапы:

1) выбор предмета аудита;

---

[124] Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с., с. 446-451.

2) предварительная диагностика;
3) анализ (выявление узких мест);
4) аудиторское заключение;
5) разработка рекомендаций.

Состав задач аудита персонала может варьироваться в зависимости от предмета и целей аудита. Так, полный аудит может проводиться в целях диагностики и оценки эффективности всей системы управления персоналом. Например, могут формулироваться следующие цели.

1. Провести анализ функционирования компании: видов деятельности, стадии развития, основных бизнес-процессов, стратегических и тактических целей в области развития персонала, прибыльности, системы управления и др.

2. Провести оценку существующей организационной структуры: штатного расписания; принципа выделения структурных подразделений; основных функций, задач и ключевых показателей эффективности работы структурных подразделений; основных функций, полномочий и показателей эффективности работы руководителей высшего и среднего звеньев.

3. Аудит функций управления может потребовать выявления: количества уровней управления; количества видов функций каждого уровня; структуры функциональных подсистем системы управления; распределения функций по функциональным подразделениям; количества функций, приходящихся на каждое подразделение; уровня специализации, концентрации, централизации и кооперирования функций; уровня дублирования функций; затрат на осуществление функций управления; продолжительности осуществления функций управления; качества осуществления функций управления; соответствия затрат на осуществление функций их значимости и др.

4. Аудит кадров управления потребует выявления: численности управленческих кадров, численности кадров по подсистемам, функциям; удельного веса руководителей, специалистов и исполнителей; структуры по профессиям, квалификации, возрасту, стажу работы, общеобразовательному уровню, уровню повышения квалификации и переподготовки, уровню текучести кадров, уровню обеспеченности системы управления кадрами, уровню соответствия работников управления занимаемым должностям, уровню использования рабочего времени работниками аппарата управления, условиям труда, состоянию трудовой дисциплины, размеру оплаты труда, организации системы оценки кадров управления и т. д.

Локальный/выборочный аудит может проводиться в целях диагностики элементов (функциональных и структурных) системы управления персоналом. Оценка может производиться как с позиций соблюдений требований Трудового кодекса РФ, внутренних нормативных актов и положений организации, так и с позиций экономической целесообразности совершаемых действий.

Например, аудит функциональных элементов может включать анализ и оценку эффективности: комплектования персонала (найма, отбора, высвобождения); системы обучения и развития персонала; системы

мотивации персонала, в том числе оплаты труда; системы оценки персонала и потенциала сотрудников; системы делопроизводства – наличия и качества документов, регламентирующих работу с персоналом (квалификационных требований, должностных инструкций, положений об отделах, правил внутреннего трудового распорядка, положения о персонале); условий труда персонала; социально-трудовых отношений; удовлетворенности персонала и т.п.

Задачи внутреннего аудита формируются клиентом и связаны, как правило, с какими-либо проблемами и необходимостью поиска правильного решения. Возможный спектр решения этих проблем широк и может потребовать от аудитора огромной работы по сбору и анализу информации, требующей высокой профессиональной квалификации, в частности знаний в области управления персоналом, трудового права, нормирования труда, теории и практики принятия управленческих решений, финансового менеджмента, психологии, информатики.

Методология поиска оптимальных решений может быть применена к любому функциональному/структурному элементу системы управления персоналом.

По результатам аудита составляется *аудиторское заключение* – официальный документ, в котором аудитор выражает свое мнение о проделанной работе и формулирует выводы по результатам анализа. Предметные вопросы формы, содержания и порядка предоставления аудиторского заключения регулируются нормативными документами – федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности.

Законодательные требования к аудиторскому заключению определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

Главный результат аудита персонала – обоснованное изменение состояния процессов, протекающих в трудовой сфере и характеризующих степень эффективности деятельности человеческих ресурсов, поэтому формат и технология аудиторской проверки должны отражать весь спектр состояния, использования и развития трудового потенциала, социально-трудовых отношений организации, кадровой политики, оплаты труда, условий труда и безопасности и др.

Федеральный закон разрешает профессиональным аудиторским компаниям устанавливать свои внутренние правила (стандарты), в которых унифицируются форматы аудиторской деятельности; с другой стороны, законодательная и нормативная правовая база содержит универсальные принципы и требования, правоприменимые к характеру любого аудита, в частности к аудиторскому заключению при проведении аудита персонала.

В соответствии с федеральным стандартом структура аудиторского заключения включает следующие части: Наименование, Адресат, Формальные признаки аудитора, Формальные признаки аудируемой организации, Вводная часть, Часть, описывающая объем аудита (сфера аудита), Мнение аудитора, Дата аудиторского заключения, Подпись аудитора.

Наименование. Пример наименования: Аудиторское заключение

независимой аудиторской фирмы ООО «Эксперт Аудит» по результатам проверки эффективности использования персонала за 2017-2018 гг. в АО «Волокно». Словосочетание «заключение независимого аудитора» подчеркивает объективный характер заключения и отвечает международным аудиторским стандартам.

Адресат. Аудиторское заключение адресуется организации в соответствии с законодательством РФ и/или указанным договором о проведении аудита. В международной практике для подчеркивания независимости аудитора от компании заключение адресуется акционерам; в практике российских аудиторов такой адресат указывается в случаях согласия: на это руководства компании.

Формальные признаки аудитора. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, наименование и место нахождения, номер и дата свидетельства о государственной регистрации и о лицензии на осуществление аудиторской деятельности, данные об органе, выдавшем лицензию (наименование, дата выдачи, срок действия лицензии).

Формальные признаки аудируемой организации. Указываются следующие сведения: организационно-правовая форма, полное наименование, сокращенное наименование, основные виды деятельности, юридический адрес, фактический адрес, номер и дата свидетельства о государственной регистрации, о соответствующей лицензии и другие необходимые реквизиты юридического лица.

Вводная часть. На практике нередко вводная и аналитическая части аудиторского заключения обособляются в форме *конфиденциального отчета,* а определенные элементы вводной части и итоговая часть – в форме *заключения,* предназначенного акционерам компаний (и для публичного представления). Следует отметить, что аналитическая часть аудиторского заключения содержит общие сведения об аудиторе и экономическом субъекте, в том числе мнение аудитора о системе внутреннего контроля, состоянии системы управления персоналом, трудовой мотивации, общие результаты проверки трудовых показателей, порядка обеспечения законодательства в области социально-трудовых отношений оценку выявленных резервов труда и т.д.

Сфера аудита. Эта часть аудиторского заключения является непосредственным продолжением вводной части, в ней указывается направление и объем проведенной аудитором работы. Прежде всего декларируется, что аудитор действовал в соответствии с федеральным законом и общепринятыми федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. Далее резюмируется цель, объем и собранные аудиторские свидетельства.

Мнение аудитора. В этой части содержится вывод аудитора о результате проведенных проверок.

Дата аудиторского заключения. Как правило, в аудиторском заключении ставится дата завершения аудита, что: а) указывает на последний день ответственности аудитора за оценку событий, которые имели место до

окончания аудиторской проверки; б) дает пользователю основание полагать, что аудитором учтено влияние событий (факторов) в системе управления персоналом, которые имели место с даты окончания аудита до даты подписания аудиторского заключения.

Подпись аудитора. Аудиторское заключение должно быть подписано аудитором.

Исследовательская работа аудитора может быть составной частью основного аудита, но может выполняться в форме консультативных услуг, отдельного консультационного сопровождения разработки и внедрения нововведений в системе управления персоналом.

Вопросы

1. Как можно определить понятие «эффективность»?
2. Каковы основные уровни оценки эффективности управления?
3. Что собой представляет система сбалансированных показателей?
4. Какие существуют методы оценки эффективности деятельности персонала функциональных подразделений?
5. Что представляет собой метод оценки с использованием ключевых показателей эффективности?
6. Какие показатели могут использоваться для оценки индивидуальной эффективности работника?
7. Какие показатели могут учитываться при факторном анализе производительности труда?
8. Какие показатели и каким образом влияют на изменение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки?
9. Какие факторы учитываются при корреляционно-регрессионном анализе производительности труда?
10. За счет каких внутрипроизводственных резервов можно повысить производительность труда?
11. Каковы основные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях?
12. Каковы основные показатели оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации?
13. Что представляет собой функция контроллинга?
14. В чем заключаются основные отличия контроллинга от финансовой системы учета затрат?
15. В чем заключается миссия, цель, объект аудита персонала?
16. Какие существуют виды аудита?
17. Что собой может представлять предмет аудита персонала?
18. В чем состоит консалтинговая функция аудита персонала?
19. Что собой представляет аудиторское заключение и какова его структура?
20. В каких целях может использоваться аудиторское заключение?

Задания

1. Опишите натуральный, трудовой и стоимостной методы оценки

производительности труда.
2. Охарактеризуйте основные факторы (группы факторов) роста производительности труда.
3. Опишите основные группы методических инструментов аудитора.
4. Опишите последовательность выполнения аудита персонала.

ГЛОССАРИЙ[125]

Адаптация – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Активная политика на рынке труда – система подходов, принципов и мер, направленных на рост занятости населения, осуществляемых путем реализации программ профессиональной подготовки и переподготовки безработного и занятого населения, организации временных, общественных работ, стимулирования возвращения на рынок труда безработных, охваченных длительной и застойной формой безработицы, содействия в создании новых рабочих мест и др.

Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации, компетенции и других деловых качеств работника выполняемой работе, занимаемой должности.

Аутплейсмент *(Outplacement)* – процесс содействия в оказании поддержки увольняемым работникам при сокращении штата со стороны предприятия работодателя, предусматривающий использование консалтинговых услуг в целях содействия в трудоустройстве, включающих подготовку рекомендаций, программы подготовки, подбор рабочих мест. Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Некоторые предприятия спонсируют ярмарки вакансий, проводимые службами занятости, с целью привлечения внимания других работодателей к высвобождаемым работникам.

Аутсорсинг (outsourcing) – разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм.

Аутстаффинг *(Outstuffing)* – выведение предприятием-работодателем части своих работников из штатной структуры и передача их другой организации (кадровому агентству), которая принимает на себя функции работодателя.

Баланс трудовых ресурсов *(Balance of labour resources)* – система показателей, характеризующих имеющиеся трудовые ресурсы с учетом их пополнения и выбытия по сферам и видам занятости.

Безработица *(Unemployment)* – социально-экономическая ситуация, при которой часть населения, способного и желающего трудиться, не может найти работу. Безработица обусловлена превышением количества людей, предлагающих свою рабочую силу на рынке труда, над количеством вакантных рабочих мест. Различают: ***фрикционную*** *(переходную)* – временная незанятость, обусловленная добровольным переходом работника с одной работы на другую; ***структурную*** – безработица, вызываемая изменениями в структуре и технологии производства. Такие преобразования ведут к

[125] При составлении глоссария были использованы материалы из кн.: Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА –М, 2012. – 284 с.

изменению спроса на рабочую силу, что в свою очередь приводит к высвобождению работников, не отвечающих новым требованиям со стороны работодателей, и необходимости освоения новых профессий; ***циклическую*** – разница между уровнем безработицы в текущий момент экономического цикла и естественным уровнем безработицы, при этом в условиях спада циклическая безработица добавляется к фрикционной и структурной, а в условиях подъема циклическая вычитается из фрикционной и структурной; ***экономическую*** – безработица, вызываемая конъюнктурой рынка, изменяющейся в результате свертывания убыточных производств, и др.

Безработный *(Unemployed)* – трудоспособный гражданин, ищущий работу, но не имеющий реальной возможности ее получить в соответствии со своим образованием, профессией и квалификацией.

Биржа труда *(Job market)* – учреждение, выполняющее посреднические функции между работодателями и наемными работниками. Биржи труда предоставляют услуги по содействию населению в трудоустройстве, профориентации, выборе и смене профессии и т.п. Различают государственные и негосударственные биржи труда – в первом случае содействие в трудоустройстве является одним из направлений работы служб занятости населения, а во втором – видом коммерческой деятельности, осуществляемой кадровыми агентствами, электронными биржами труда через Интернет, специализированными печатными изданиями – газетами, журналами, специализирующимися на предоставлении информации о спросе и предложении труда.

Благо – то, что может удовлетворить потребности человека.

Бюджет *(Budget)* – финансовый план правительства по распределению денежных средств на реализацию социально-экономических задач, в частности, программ в сфере рынка труда и занятости населения.

Валовая миграция международных мигрантов – общая миграция, или сумма числа прибывших и числа выбывших в стране (регионе) за определенный период.

Вертикальная карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Вид профессиональной (трудовой) деятельности – совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда.

Внутренний рынок труда – рынок труда, основанный на выравнивании спроса и предложения рабочей силы в рамках одной организации. При этом спрос на труд определяется применительно к деятельности предприятия в виде экономических, организационных, квалификационных и социальных требований, а предложение формируется за счет собственных работников.

Внутриорганизационная карьера – последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяется еще и такой тип, как центростремительная карьера – движение к ядру, руководству предприятия

(приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

Воспроизводство населения *(Reproduction of population)* – смена поколений в результате естественного движения населения. Воспроизводство населения определяется рождаемостью и смертностью, измеряемыми в промилле.

Воспроизводство трудовых ресурсов *(Reproduction of manpower)* – процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активной части населения, включающий фазы (стадии) формирования, распределения и перераспределения, а также использования трудовых ресурсов.

Временные трудящиеся мигранты – люди, допущенные в другую страну для выполнения в течение ограниченного срока определенной профессиональной деятельности. Они могут менять Работодателей и возобновлять разрешение на работу без необходимости выезда из страны трудоустройства.

Вторичная (дополнительная; случайная) занятость *(Underemployed, casual employment)* – дополнительная работа, основанная на временной или постоянной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

Вынужденная безработица *(Unvoluntary unemployment)* – безработица, вызванная отсутствием рабочих мест, соответствующих квалификации безработных граждан. Разновидностями вынужденной безработицы являются: технологическая, структурная и циклическая безработицы.

Высвобождение рабочей силы – прекращение трудовых отношений между наемными работниками и работодателем. Следствием высвобождений является выход свободной рабочей силы на рынок труда, а в случае массовых увольнений *(mass dismissals)* – ухудшение конъюнктуры рынка труда в определенных профессиональных сегментах, что может привести к росту безработицы.

Высококвалифицированные трудящиеся мигранты – работники, которым благодаря их квалификации предоставляется режим наибольшего благоприятствования при допуске в страну и на них не распространяются ограничения, касающиеся сроков пребывания, перемены места работы и воссоединения семьи.

Гибкие (нестандартные; нетрадиционные) формы занятости *(Flexible employment)* – формы трудоиспользования рабочей силы, основанные на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников. К гибким формам занятости относятся: занятость, связанная с гибкими режимами рабочего времени; занятость, связанная с социальным статусом работников – самостоятельные работники и помогающие им члены семьи; занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда: надомный труд, работники по вызовам, вахтово-экспедиционная форма; занятость по нестандартным организационным формам: временные работники, сезонные работники.

Гибкие режимы рабочего времени – форма организации рабочего

времени, при которой для отдельных работников или коллективов устанавливаются распорядки работы, отличающиеся от традиционных по времени ее начала и окончания, при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени. К гибким режимам рабочего времени относятся: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени.

Гибкий подход к регулированию занятости *(Flexicurity)* – концепция, согласно которой конкурентоспособность рабочей силы достигается за счет ее способности адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям современного рынка труда. Гибкость рабочей силы формируется в системе непрерывного, в течение всей трудовой жизни, профессионального обучения, реализации гибких форм занятости, что создает предпосылки для роста качества трудовых ресурсов, а также расширения возможностей трудоустройства для всех категорий населения, желающего работать.

Горизонтальная карьера – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Государственная программа содействия занятости населения – развернутый план деятельности государственной службы занятости федерального, регионального, районного или городского уровня на очередной календарный год. В программе содержатся: обзор ситуации на рынке труда; прогноз развития рынка труда и занятости; цели и программные задания.

Государственная служба занятости населения – система государственных органов, осуществляющих комплексное управление процессами занятости населения на территории страны.

Государственное регулирование в сфере управления трудовыми ресурсами – деятельность государства, направленная на повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы, стимулирования рационального распределения трудовых ресурсов по секторам и отраслям экономики, а также обеспечения гарантий в области социально-трудовых отношений.

Государственное регулирование рынка труда *(State regulation of a labour market)* – система мер, предпринимаемых государством с целью воздействия на рынок труда и сферу социально-трудовых отношений, способствующих снижению безработицы и созданию условий для занятости населения, желающего трудиться.

Гражданская рабочая сила *(Civilian labor force)* – численность населения, составляющего совокупную рабочую силу (занятые и безработные) за вычетом лиц, несущих срочную военную службу.

Гражданские права *(Civil Rights)* – права граждан страны в отношении социальных и трудовых свобод, поддерживаемые государством. В частности, право на свободно избранную занятость, не ограничиваемую ничем, кроме

правовых и этических норм, реализуется через систему гарантий в социально-трудовой сфере: гарантии в области оплаты труда, справедливая защита интересов субъектов рынка труда, страхование по безработице, запрет дискриминации по полу, возрасту, национальной и религиозной принадлежности и др.

Грейд (от англ. grade – «степень, класс») – группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

Грейдинг (или система грейдов) – процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Деление рабочего места *(Job sharing)* – модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время, а также общую ответственность, осуществляя разделение рабочего времени, рабочих обязанностей, оплаты и социальных услуг.

Демонстрация – метод обучения, при котором преподаватель (тренер, мастер своего дела) показывает, рассказывает, как выполнять работу. Одновременно обучающемуся предлагается повторить действия преподавателя. В таком процессе обучения активно задействован обучающийся. При всей своей простоте и распространенности данный метод не обеспечивает стройной системы обучения и может быть использован в качестве вспомогательного в совокупности с другими методами.

Дискриминация в сфере труда *(Discrimination in relation of labour, job discrimination)* – неравное отношение к людям при найме, а также в течение работы и при увольнении, складывающееся из-за возраста, семейного положения, национальности, конфессиональных, политических, культурных отличий и других признаков, которые прямо не относятся к выполнению работы.

Дистанционная занятость *(Telework)* – одна из гибких форм занятости, реализуемая на основе применения современных средств вычислительной техники, сетевых информационных ресурсов, телекоммуникаций. Различают: *надомную теле работу (home-based telework)* – вид занятости, при котором работники выполняют трудовые обязанности на дому, используя персональный компьютер, факс, телефон, электронную почту; *дополнительная телеработа (supplementary or occasional telework)* – дополнительная к традиционной занятости на официальном рабочем месте; *телеработа в специализированном телецентре (centre-based telework)* – работа, выполняемая в специально оборудованных оргтехникой, средствами коммуникации (высокоскоростным доступом в сеть *Internet*, к общедоступным базам данных, программным продуктам) центрах; *мобильная телеработа (mobile telework)* – работники выполняют свои обязанности вне дома и вне рабочего места в офисе (в командировках, на объектах клиентов/заказчиков, по пути следования на работу) и используют компьютер для связи с организацией в реальном режиме времени.

Должность – это установленный комплекс обязанностей и соответствующих им прав, определяющий место и роль работника в той или иной организации.

Домашний труд *(Household employment)* – форма трудовой деятельности, связанная с уходом за детьми, престарелыми, нетрудоспособными членами семьи, домом и приусадебным участком.

Доход – мера возможностей приобретения благ в результате использования одного или нескольких ресурсов.

Единица профессионального стандарта – структурный элемент профессионального стандарта, содержащий развернутую характеристику конкретной трудовой функции, которая является целостной, завершенной, относительно автономной и значимой для данного вида трудовой деятельности.

Естественный прирост населения *(Natural growth)* – разность рождаемости и смертности, измеряемых в промилле. Если рождаемость превышает смертность, то имеет место расширенное воспроизводство населения. Если рождаемость уравнивается смертностью, то имеет место простое воспроизводство населения. Если смертность превышает рождаемость, то имеет место суженное воспроизводство населения.

Естественный уровень безработицы (уровень безработицы при полной занятости) – *Natural rate of unemployment (NRV);* – объективно складывающийся, относительно стабильный, не связанный с динамикой экономического роста уровень безработицы, обусловленный естественными причинами: текучестью кадров, миграцией, демографическими факторами. Считается, что естественный уровень безработицы составляет 7% от численности рабочей силы.

Женская безработица *(Women's unemployment)* – безработица среди женского населения страны, региона. Ее причинами являются сегрегация по признаку пола при найме рабочей силы, а также ущемление трудовых прав женщин в сфере занятости в отношении оплаты труда, продвижения по службе и т.д. Уязвимость женщин на рынке труда связана, в первую очередь, с реализацией репродуктивной функции, поэтому каждое государство разрабатывает комплекс законов и регламентов, защищающих трудовые права женщин.

Заемный труд *(contingent employment)* – форма организации использования наемной рабочей силы, участниками которой являются работник, коммерческое кадровое агентство, принимающее его в свой штат, заключая временный или постоянный трудовой договор, а также организация, заключающая договор с кадровым агентством о предоставлении ей во временное пользование наемной рабочей силы. При этом кадровое агентство само подбирает работников, заключает с ними трудовые договоры и выполняет все функции работодателя – от распределения по рабочим местам и оплаты труда, до выплаты компенсаций в связи с нетрудоспособностью.

Закон Оукена *(Okun's law)* – экономический закон наличия обратной зависимости между уровнем безработицы, превышающим естественный, и

величиной валового национального продукта страны: каждые 2,5%, на которые реальный ВНП превышает свой естественный уровень, сокращает уровень безработицы на 1% по сравнению с естественным уровнем безработицы; каждые 2,5% сокращения реального ВНП увеличивают уровень безработицы на 1% по сравнению с естественным уровнем безработицы.

Занятое население *(Employment of people)* – часть населения страны, задействованная в общественном производстве. К занятому населению относятся: работающие по найму, предприниматели, ученики, получающие жалованье, частично занятые студенты и домохозяйки, лица свободных профессий, военнослужащие, помогающие члены семей. К занятому населению также относятся граждане старше и младше трудоспособного возраста, фактически участвующие в общественно-полезной деятельности.

Занятость *(Employment)* – система отношений экономического, организационного, правового и социального характера, формирующая условия для реализации трудового потенциала индивида в процессах использования его рабочей силы с целью достижения им желаемого уровня материальных или нематериальных благ и определяющая степень его участия в общественном производстве.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Иждивенец *(Dependant)* – лицо, находящееся на длительном или постоянном материальном, или денежном обеспечении со стороны других лиц.

Иммиграция – въезд в страну на постоянное или временное проживание из другой страны.

Имплоишип (*employeeship*) – партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, организационной культуры «Мы».

Инновационное управление человеческими ресурсами – это деятельность, направленная на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала.

Институты рынка труда *(Labour market institutions)* – это законодательство о труде и трудовых соглашениях, минимальной заработной плате, системе страхования по безработице, государственные программы по обеспечению занятости населения.

Интрапренер – это инноватор, инициирующий и ведущий свою инновационную предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации.

Инфраструктура рынка труда *(Lahour market infrastructure)* – это система институтов, учреждений и организаций, занимающихся проблемами движения рабочей силы и обеспечивающих функционирование рынка труда: государственные учреждения, биржи труда, негосударственные структуры

содействия занятости, кадровые службы предприятий, общественные организации, фонды.

Кадровая безопасность – процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Кадровое агентство *(Recruting agency)* – фирма, специализирующаяся на предоставлении профессиональных консалтинговых услуг по подбору персонала по заявкам работодателей.

Кадровый аудит – комплексный анализ социально-трудовых показателей деятельности работников организации с целью повышения эффективности системы формирования и использования трудового потенциала и качества управления персоналом.

Кадры – люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Капитал – ресурс в форме запаса, который является источником дохода человека или организации.

Карьера в широком понимании – означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

Качество жизни – степень удовлетворения потребностей человека, определяемая по отношению к соответствующим нормам, обычаям и традициям, а также по отношению к уровню личных притязаний.

Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Квалификация – 1) готовность работника к качественному выполнению конкретных функций в рамках определенного вида трудовой деятельности; 2) официальное признание (в виде сертификата) освоения компетенций, соответствующих требованиям к выполнению трудовой деятельности в рамках конкретной профессии (требований профессионального стандарта).

Квотирование рабочих мест *(Allocation of jobs)* – установление минимальной численности граждан, подлежащих трудоустройству в той или иной организации в рамках системы государственных гарантий, реализуемых по отношению к гражданам с ограниченной трудоспособностью (инвалидам). Для организаций муниципальной собственности право на квотирование принадлежит местным органам управления, для организаций иных форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров работодателей со службой занятости.

Классическая безработица *(Classical unemployment)* – безработица, являющаяся результатом слишком высокой ставки заработной платы по сравнению с той ставкой, которая бы уравновешивала спрос на рабочую силу и ее предложение. Высокая ставка заработной платы заставляет работодателей сокращать спрос, а владельцев рабочей силы – предлагать ее в количестве, превышающем необходимое.

Коллективные переговоры – процесс урегулирования проблем, возникающих в сфере социально-трудовых отношений, между работодателем и представителями наемных работников (профсоюзами).

Команда – группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Командообразование – процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

Компенсации – выплаты работнику за любые отклонения от нормальных условий труда (например, работа в вечернее, ночное время, в условиях повышенной вредности производства).

Компенсируемые различия *(Compensating differentials)* – экономическая теория, объясняющая многообразие ставок заработной платы на открытом рынке труда различиями в привлекательности или непривлекательности некоторых видов трудовой деятельности. Разница в оплате труда должна компенсировать отрицательные стороны, чтобы привлечь наемных работников.

Компетентность – это личные качества, которыми обладает работник в своей сфере деятельности, включающие знания, умения, опыт, мотивы, поведенческие характеристики (стиль работы, образ мыслей, рабочие привычки, культуру и т.п.).

Компетенции – модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему быть компетентным при выполнении какой-либо работы.

Компетенции инструментальные – способность к анализу и синтезу; к организации и планированию; базовые знания в различных областях; подготовка по основам профессиональных знаний, письменная и устная коммуникация; знание иностранного языка; элементарные навыки работы с компьютером; навыки управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников); решение проблем; принятие решений.

Компетенции межличностные – способность к критике и самокритике; умение работать в команде; навыки межличностных отношений; способность общаться со специалистами из других областей; способность работать в международной среде; приверженность этическим принципам.

Компетенции системные – способность применять знания, генерировать идеи (креативность), учиться адаптироваться к новым ситуациям; навыки лидерства; исследовательские навыки; понимание культур

и обычаев других стран; способность работать самостоятельно; разработка и управление проектами; инициативность и предпринимательский дух; забота о качестве; стремление к успеху.

Конкурентоспособность организации на рынке труда *(Competitiveness organization in the labour market, Organization's competitive position in the labour market)* – способность предприятия выдерживать конкуренцию на рынке труда за счет предоставляемых работникам условий, которые делают ту или иную организацию более привлекательной для наемной рабочей силы по сравнению с другими организациями.

Конкурентоспособность рабочей силы на рынке труда *(Competitiveness of manpower in the labour market; Manpower's competitive position in the labour market)* – способность наемного работника выдерживать конкуренцию на рынке труда за счет соответствия качества его рабочей силы требованиям работодателей.

Контроллинг – это функционально всеобъемлющий инструмент управления, способствующий процессу принятия рациональных решений на основе целенаправленного сбора и обработки информации.

Конфликт – отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит, нужно ими управлять.

Конфликтогены – слова, действия (или бездействие), которые способствуют переходу конфликта из потенциального в актуальный.

Конъюнктура рынка труда *(Labour market situation)* – совокупность показателей, характеризующих соотношение спроса и предложения рабочей силы по различным профессиональным, должностным, квалификационным, социально-демографическим группам, применяемых для оценки ситуации на рынке труда.

Коэффициент (уровень) рождаемости *(Birth rate)* – число рождений за год на 1000 человек.

Коэффициент (уровень) смертности *(Death rate; Mortality coefficient)* – число умерших в год на 1000 человек.

Коэффициент выполнения норм показывает, во сколько раз нормированное время на заданный объем работ отличается от фактически затраченного.

Коэффициент демографической нагрузки *(Demographic loading rate)* – отношение общего числа иждивенцев, измеряемого количеством населения в нетрудоспособном возрасте (моложе 15 и старше 65 лет), к численности населения трудоспособного возраста (15 –64 года).

Коэффициент естественного прироста населения *(Natural population increase rate)* – отношение разницы между числом родившихся и числом умерших за год к общей численности населения страны.

Коэффициент напряженности на рынке труда *(Rate of stringency on the labour market)* – отношение числа граждан, ищущих работу, к числу вакантных рабочих мест.

Кризис – перелом, тяжелое переходное состояние.

Кураторство (куратор – в переводе с лат. попечитель) – форма контроля со стороны специально отобранных людей за определенным видом деятельности или группой лиц (лицом), помогающих курируемым развиваться в своей профессии.

Лизинг персонала *(Personnel leasing, leasing of personnel)* – предоставление наемных работников, состоящих в штате кадрового агентства, в пользование предприятию-заказчику на длительный срок (от трех месяцев до нескольких лет).

Лицо, ищущее работу *(Search of work)* – гражданин, состоящий на учете в службе занятости как безработный либо занятый, подыскивающий новую или дополнительную работу.

Льготы и услуги для работников *(Employee benefits and services)* – компенсации работникам предприятия в неденежной форме в виде перечислений в фонды дополнительного медицинского или пенсионного страхования, вознаграждения в виде ценных подарков, путевок и т.д.

Мальтузианская ловушка *(Malthusian trap)* – формальное следствие из теории Мальтуса, согласно которой рост населения обгоняет рост производства. Отсюда следует, что человечество находится в ловушке, обречено на безработицу, голод, обнищание, если не сможет наладить регулирование рождаемости.

Маргинальная безработица *(Marginal unemployment)* – безработица среди социально уязвимых слоев населения: молодежи, женщин, инвалидов.

Масштаб прибытия международных мигрантов – число иммигрантов, прибывших за определенный период времени.

Масштабы выбытия международных мигрантов – число эмигрантов, выбывших за рубеж из страны за определенный период времени с целью трудоустройства.

Международная организация труда (МОТ) *(International Labour Organization – ILO)* – с 1946 г. специализированное учреждение ООН, сферой деятельности которого являются социально-экономические проблемы трудящихся. МОТ создана в 1919 г. в соответствии с Версальским мирным договором. Задачи МОТ: анализ и прогнозирование ситуации в сфере занятости в различных регионах мира, разработка рекомендаций по борьбе с безработицей, бедностью, по улучшению условий занятости для работников и т.д. В МОТ действует трехсторонний принцип представительства, который предусматривает наряду с представительством правительств стран-членов также представительство профсоюзов и организаций предпринимателей этих стран. Основные органы МОТ: Генеральная конференция, Административный совет и Международное бюро труда (МБТ).

Международная трудовая миграция – перемещение людей через границы определенных государств со сменой постоянного места жительства или возвращением к нему.

Международный мигрант – это лицо, совершающее межгосударственное территориальное передвижение (международную

миграцию) с целью смены места жительства и работы навсегда или на определенный срок (от 1 дня до нескольких лет).

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

Методы оценки позволяют выявить элементы, составляющие содержание оценки, и измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

Механизм рынка труда *(Mechanism of labour market)* – совокупность факторов, обеспечивающих рыночное взаимодействие и согласование социально различных интересов разнообразных групп работодателей и трудоспособного населения, нуждающегося в работе и желающего работать по найму. Элементы механизма рынка труда: цена рабочей силы, спрос на рабочую силу, предложение рабочей силы, конкуренция.

Механический (миграционный) прирост населения *(Migratory population increase)* – разность между количеством людей, прибывших на определенную территорию, и количеством людей, выбывших из нее, за определенный срок.

Миграция населения *(Migration)* – переселение, перемещение людей, связанное с изменением места жительства и места работы. Различают: безвозвратную миграцию с окончательной сменой места жительства; временную миграцию с переселением на достаточно большой срок; сезонную, маятниковую, внутреннюю, внешнюю и другие виды миграции.

Миграция рабочей силы *(Labor force migration)* – перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места жительства, места приложения труда независимо от продолжительности, регулярности и цели. Основные причины миграции рабочей силы: безработица, относительно низкий уровень развития экономики, низкий уровень жизни населения.

Минимальная заработная плата *(Minimum wage)* – устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину минимального размера оплаты труда (МРОТ[126]) не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

Мобильность на рынке труда *(Labour market mobility)* – процесс перемещения рабочей силы на новые рабочие места, который может сопровождаться изменением вида занятости, территории и работодателей.

Молодежная безработица *(NEET – Not in Education, Employment or Training)* – безработица молодых людей, не занятых в экономике, не обучающихся с отрывом от производства или в системе профподготовки.

Мониторинг рынка труда *(Monitoring of labour market)* – процесс

[126] С 01.01.2019 г. составляет в РФ 11 280 руб.

систематического статистического исследования состояния рынка труда и действий органов службы занятости.

Монопсонический рынок труда *(Monopsony labour market)* – рынок, на котором занятые на одной фирме составляют основную часть занятых каким-либо конкретным видом труда, который является относительно иммобильным в силу географических и других факторов; фирма диктует уровень заработной платы. Такие условия складываются, как правило, в малых городах и отдаленных районах при наличии там одного крупного предприятия, являющегося единственным источником занятости для населения.

Мотивация достижения – стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими.

Наемный работник *(Employee)* – гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем организации или отдельным лицом на проведение определенной работы в соответствии со своими способностями, профессиональными знаниями, квалификацией и т.д.

Найм рабочей силы *(Labour hiring)* – процесс согласования приемлемых для работодателя и наемного работника условий занятости, результатом которого является заключение трудового договора.

Население – естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

Наставничество – профессиональная подготовка молодых работников опытными квалифицированными специалистами. Широко применялось в прошлые годы и хорошо мотивировалось.

Неоплачиваемый труд *(Unpaid labour)* – труд, который не вознаграждается в денежном выражении. Такой труд реализуется в домашнем хозяйстве по производству продуктов и услуг для нужд семьи, в общественных и благотворительных организациях.

Неполная (частичная) занятость *(Underemployment, part-time work)* – занятость с режимом неполного рабочего времени или сокращенного рабочего времени: полный рабочий день при неполной рабочей неделе; неполный рабочий день при полной рабочей неделе; альтернативный режим рабочего времени. Сюда также относится занятость на условиях деления рабочих мест.

Непрерывное профессиональное обучение – организованный, устойчивый и периодический процесс формирования востребованных компетенций работника, определяемых условиями его настоящей и будущей профессиональной деятельности.

Неспециализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой деятельности может осваивать разные профессии и специальности. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Нетрудоспособность *(Disability)* – потеря трудоспособности в результате болезни или несчастного случая. Различают временную (в течение определенного ограниченного периода времени), частичную и полную

нетрудоспособность, наступившую вследствие необратимых нарушений здоровья работника.

Норма – правило или величина, служащие для регулирования взаимоотношений между людьми и установления количества ресурсов.

Норма времени – это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Норма выработки – это объем работы в натуральных единицах (штуках, мерах и проч.), который должен быть выполнен за единицу времени – смену, месяц и т. п. одним или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания – это объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени при данных организационно-технических условиях.

Норма численности – это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ. С помощью таких норм определяется число исполнителей, требуемых для обслуживания оборудования, рабочих мест. Разновидностью нормы численности является **норма управляемости** (оптимальное число подчиненных у одного руководителя).

Область профессиональной деятельности – совокупность видов трудовой деятельности, имеющая общую интеграционную основу и предполагающая схожий набор компетенций для их выполнения. Корреспондируется с одним или несколькими видами экономической деятельности.

Обобщенная трудовая функция – совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или (бизнес) процессе.

Обосновавшиеся трудящиеся мигранты – работники, которым после пребывания в стране трудоустройства в течение нескольких лет предоставляется разрешение на проживание в этой стране с неопределенными сроками разрешения на работу (без особых ограничений). Таким мигрантам не требуется выезжать из страны трудоустройства, когда у них нет работы, и им обычно предоставляется право воссоединения с членами семьи при выполнении некоторых условий, касающихся обеспеченности работой и жильем.

Образование – целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

Общественные работы *(Public work)* – общедоступные виды трудовой деятельности, как правило, не требующие предварительной профессиональной подготовки работников, имеющие социально полезную ориентацию и выполняемые гражданами по направлению органов

государственной службы занятости. В РФ финансирование общественных работ производится за счет предприятий, для которых выполняются работы, а также федерального и региональных бюджетов.

Оплата труда – система отношений, связанных с установлением и осуществлением работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Организационная адаптация – приспособление к новому месту работы, усвоение работником норм, правил и ценностей, принятых в организации (коллективе), в том числе неписаных.

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.

Организационная мораль – система стандартов, признанных и разделяемых членами организации, оказывающая регулятивное воздействие на людей – на их поведение и деятельность в организации. Мораль воплощается в оценочных суждениях о добре и зле, хорошем и плохом, допустимом или недопустимом с точки зрения окружающих.

Организационные нормы – общепринятые в данной организации правила или образцы поведения. Нормы в организации функционируют на основе типа социального контроля – формального или неформального.

Организация – система из двух и более человек, деятельность которых координируется в соответствии с целями данной системы или системы, частью которой является данная система.

Организованный рынок труда *(Organized labour market)* – рынок труда, характеризующийся развитой инфраструктурой, а также реализацией политики занятости, согласованной с другими направлениями экономической и социальной политики государства.

Отбор персонала – серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Открытый рынок труда *(Open labour market)* – экономически активное население, фактически ищущее работу и нуждающееся в профориентации, подготовке и переподготовке, а также все вакантные рабочие и ученические места во всех секторах экономики. Различают официальную и неофициальную части рынка труда.

Отчаявшиеся безработные *(Discouraged Workers)* – безработные, желающие иметь работу, но потерявшие надежду найти подходящее рабочее место и прекратившие его поиски. В мировой практике эта категория безработных не учитывается как часть рабочей силы (не включается в состав рабочей силы).

Официальная часть открытого рынка труда *(Official labour market)* – представлена рабочей силой и вакантными рабочими местами,

зарегистрированными в государственной службе занятости.

Оценка работника – процедура, которая проводится с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

Паблик рилейшнз (англ. public relations, PR) – планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

Парадигма – исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, модель исследования, господствующая в течение определенного времени.

Переподготовка – вид обучения с целью получения новой профессии.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Персонал – часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

Планирование карьеры – процесс, направленный на обеспечение реальной связи между возможностями индивидуума и его стремлением к повышению профессионализма, к самоутверждению, к изменению социального статуса; развитие организационной и социальной структур организации.

Планирование потребности в работниках – это вид управленческой деятельности, направленный на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.

Повышение квалификации – вид обучения с целью расширения и углубления теоретических и практических профессиональных знаний, умений и навыков для служебного и квалификационного продвижения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Подряд – выполнение определенной работы за вознаграждение, в результате чего создается новое имущество или оказываются технические услуги.

Пожизненная занятость *(Lifetime employment)* – концепция,

сложившаяся в Японии и отражающая традиционный для этой страны с закрытым рынком труда подход к последовательному формированию карьеры работника внутри одной и той же организации в течение всей его трудовой жизни.

Политика оплаты труда, учитывающая конкуренцию *(Pay –with – competition policy)* – компенсационная политика организации, формируемая с учетом факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия на рынке труда с точки зрения привлекательности заработной платы для наемных работников.

Полная занятость *(Full employment; Absolute employment)* – состояние занятости, при котором спрос на рабочие руки равен предложению. Полная занятость – по определению МОТ – уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, способные трудиться и активно ищущие работу, могут получить ее.

Популярность профессии – поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

Пособие по безработице *(Unemployment benefits)* – денежная сумма, периодически выплачиваемая в порядке социальной защиты из государственного бюджета физическому лицу, признанному безработным в соответствии с законом и состоящему на учете в службе занятости населения.

Пособия (доплаты и надбавки), обязательные по закону *(Legally required benefits)* – выплаты, обеспечивающие реализацию государственных гарантий наемных работников в сфере занятости. В частности, к таким пособиям относятся выплаты, компенсирующие вредные и опасные условия труда, в том числе и природно-климатические условия, компенсации временной нетрудоспособности и др.

Посреднические услуги при трудоустройстве *(Personnel consulting, services)* – деятельность служб занятости и других организаций по содействию в трудоустройстве, направленная на обеспечение гражданам, ищущим работу, контакта с работодателями.

Потребность человека – ощущение недостатка в чем-либо или стремление к чему-либо.

Предложение на рынке труда *(Labour supply)* – выраженные работниками, обладающими определенными качественными характеристиками, желание и возможность работать определенное количество времени при альтернативных уровнях заработной платы и прочих равных условиях.

Престиж профессии – общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж – одна из составляющих статуса социальной группы наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным и реальным.

Привлекательность профессии и труда – степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам.

В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности – заработок, характер, содержание и условия труда.

Принудительный труд – выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)

Приработок – выплаты рабочему за превышение норм выработки, рассчитанных на среднестатистического работника.

Прогноз трудовых ресурсов *(Prognosis of manpower resources)* – расчет численности трудовых ресурсов на предстоящий период, основывающийся на определении перспективной демографической ситуации и расчете перспективной численности населения по полу и возрасту по одногодичным возрастным интервалам.

Программа обязательного страхования по безработице *(Compulsory program of unemployment insurance)* – нормативный документ, определяющий категории граждан, размер, продолжительность и порядок начисления пособий, выплачиваемых из средств государственных фондов в связи с потерей доходного занятия (применяется в практике зарубежных стран).

Продолжительность безработицы *(Duration of unemployment)* – период, в течение которого человек является безработным. Различают краткосрочную – до 4 мес., продолжительную – от 4 до 8 мес., длительную *(Long-term unemployment)* – от 8 до 18 мес.; застойную *(Stagnant unemployment)* – более 18 мес. безработицу, приводящую к общей деквалификации безработного, потере трудовых навыков, способности и желания продуктивно работать. Длительная и застойная безработица приводят к развитию хронической безработицы *(Chronic unemployment).*

Продолжительность жизни *(Lenght of life)* – показатель демографической статистики; обобщенная характеристика смертности, интервал между рождением и смертью.

Продолжительность занятости *(Duration of employment)* – период, в течение которого человек является занятым общественно полезной деятельностью. Обычно этот период определяется сроком действия трудового договора.

Прожиточный минимум *(Living wage)* – рассчитываемая в каждом регионе величина денежных средств, необходимых для приобретения жизненно необходимых продуктов питания, предметов одежды и обихода, а также услуг транспорта и т.д. Прожиточный минимум на отдельной территории является ориентиром для оценки уровня социально-экономического развития региона, а также разработки программ повышения качества жизни в регионе.

Профессиограмма – структурированный набор компетенций, качеств, которыми должен обладать кандидат на определенную должность.

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организации Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Профессиональная информация – ознакомление различных групп населения с современными видами производства, состоянием рынка труда, потребностями хозяйственного комплекса в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития рынка профессий, формами и условиями их освоения, требованиями, предъявляемыми профессиями к человеку, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности;

Профессиональная информация и профессиональное просвещение – пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная карьера – становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей сфере деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Может реализовываться на различных предприятиях.

Профессиональная консультация – целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональная подготовка – вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности.

Профессиональная пригодность – это совокупность психологических и психофизиологических качеств, необходимых для достижения общественно нормальной эффективности труда.

Профессиональная, производственная и социальная адаптация – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Профессиональный инструктаж – метод обучения, представляющий собой сочетание рассказа и показа – объяснений и демонстрации.

Профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

Профессиональный подбор – система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессия – род трудовой деятельности, занятий, отличающийся

характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств и подготовки, являющийся источником существования.

Профориентация состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и способностям, психофизиологическим особенностям человека. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсулътации, профподбора, профадаптации.

Процедура оценки решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств и об оформлении результатов.

Психофизиологическая адаптация – адаптация прудовой 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.).

Работники по вызову *(On-call employees)* – категория наемных работников, включаемых в трудовую деятельность периодически – по мере возникновения необходимости выполнения работ. Чаще всего так организована трудовая деятельность в сфере обслуживания населения: услуги по уборке помещений, ремонт бытовой техники на дому, доставка корреспонденции и др.

Работодатель *(Employer)* – человек, нанимающий постоянно или периодически работников для выполнения определенных работ. Он может быть собственником средств производства или его представителем, например, руководитель организации, не являясь ее собственником, выступает в качестве работодателя. Работодателем также является частное лицо, использующее наемный труд для ведения домашнего хозяйства (уход за детьми, частное строительство, охрана и т.д.).

Работоспособность *(Capacity of work)* – способность человека к производительной трудовой деятельности. Факторами, влияющими на работоспособность индивида, являются профессиональные знания, трудовые навыки и умения, физические и интеллектуальные возможности, а также моральные принципы и нормы, формируемые на основе отношения к труду.

Рабочая сила *(Labor force, manpower)* – общее число лиц в работоспособном возрасте, занятых или безработных, исключая недееспособных. Рабочая сила в статистике индустриально развитых стран – совокупность лиц не моложе 16 лет, работающих, а также зарегистрированных безработных. Различают: общую рабочую силу, включающую лиц, находящихся на военной службе; гражданскую рабочую силу, за вычетом лиц, находящихся на действительной военной службе.

Рабочие ротации (планомерное приобретение опыта) – перемещение работника с одного рабочего места на другое, из одного отдела в другой, что позволяет обучающемуся приобретать дополнительные задания и навыки.

Равные возможности занятости *(Equal Employment Opportunity)* – принцип, согласно которому, запрещается ущемление трудовых прав наемных

работников, выполняющих работы, по сути не отличающиеся по требуемым навыкам, усилиям, ответственности и условиям труда. Имеются в виду уровни оплаты труда, возможности обучения и служебного продвижения, а также решения администрации о высвобождении наемных работников.

Разделение труда *(Division of labour)* – различают: общественное разделение труда, характеризующееся распределением трудовых ресурсов по сферам и отраслям экономики, предприятиям различных форм собственности, профессиональным и квалификационным группам, видам деятельности, а также организационное разделение труда, как разграничение функций, задач и ответственности работников, включенных в производство товаров и услуг.

Различают организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию.

Рациональная занятость *(Rational employment)* – в широком смысле – занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории страны. Рациональная занятость в узком смысле – доля продуктивно занятых в общей численности экономически активного населения.

Региональная безработица *(Regional unemployment)* – социально-экономическая ситуация в определенном регионе, при которой часть трудоспособного населения не может найти работу.

Региональное регулирование рынка труда *(Regulation of regional labour market)* – регулирование рынка труда, направленное на сокращение времени поиска работы гражданами, которые обращаются в службу занятости, и периода заполнения вакансий, заявленных работодателями, путём активного содействия свободно избираемой продуктивной занятости.

Регулируемый рынок труда *(Regulated labour market)* – рынок труда, характеризующийся законодательным регулированием экономических, социальных и трудовых отношений, а также развитой системой коллективных договоров как источника нормативного регулирования.

Резерв руководящих кадров – группа работника, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

Ресурсы – то, из чего или благодаря чему производятся блага. Ресурсы могут быть природными, человеческими и произведенными человеком.

Реэмиграция – возвращение на родину к постоянному месту жительства.

Ритуалы – периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким-либо объектом или событием.

Рынок – это система добровольного обмена благ, ресурсов и прав пользования ими при отсутствии отношений иерархии или иных отношений административной координации.

Рынок труда *(Labour market)* – в экономических науках рассматривается как социально-экономическая система, включающая в себя совокупность общественных отношений, связанных с куплей и продажей рабочей силы; как экономическое пространство – сфера трудоустройства, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы рабочей силы; как механизм, обеспечивающий согласование цены и условий труда между работодателями и наемными работниками. Различают: открытый, скрытый, официальный, неофициальный, региональный рынки труда и др.

Сальдо миграции международных мигрантов – чистая миграция, или разница между числом прибытий и числом выбытий в стране за определенный период.

Самостоятельная занятость *(Self–employment)* – занятость лиц, осуществляющих индивидуальную трудовую деятельность за свой счет, реализующих при этом собственные предпринимательские способности и собственную рабочую силу для организации бизнеса в целях получения прибыли или семейного дохода деньгами или натурой, включая производство для собственного потребления.

Сегментация рынков труда *(Labour market segmentation)* – объективно обусловленный процесс структурирования рынков труда, при котором под воздействием политико-экономических и социальных факторов развития общества возникает необходимость разделения рынков на отдельные субрынки и сегменты, отличающиеся характеристиками и правилами поведения, исходя из особенностей каждой категории работников.

Сезонная безработица *(Seasonal unemployment)* – безработица, связанная с колебанием количества рабочих мест в зависимости от времени года.

Сезонная миграция рабочей силы *(Seasonal labour migration)* – временное перемещение рабочей силы, вызванное необходимостью обеспечения рабочей силой отдельных отраслей, испытывающих потребность в дополнительном ее привлечении на период сезонного увеличения работ.

Сезонные трудовые мигранты – работающие в другом государстве в течение не которой части года, потому что работа, которую они выполняют, зависит от сезонных условий.

Система заработной платы – взаимосвязь элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий.

Система профессионального обучения незанятого населения *(Training system of unemployed)* – сеть образовательных учреждений (государственных и негосударственных), оказывающих услуги по переподготовке безработных и незанятого населения.

Система социальной защиты *(Social protection system)* – система государственных гарантий и мер в областях здравоохранения, социального обслуживания и социального страхования. Основная цель социальной защиты состоит в том, чтобы поддерживать доходы граждан на уровне, необходимом для нормальной жизнедеятельности, в случаях наступления обстоятельств, препятствующих их участию в общественно полезной деятельности

(безработица, болезнь, необходимость ухода за иждивенцами), а также обеспечить доступ к медицинскому обслуживанию вне зависимости от уровня доходов.

Скрытая безработица *(Hidden unemployment)* – наличие лиц, желающих работать, но не зарегистрированных в качестве безработных. Скрытая безработица представлена людьми, рассчитывающими на собственные силы и возможности при трудоустройстве.

Скрытая карьера – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих, доступным ограниченному кругу работников, которые обычно имеют обширные деловые связи вне организации.

Собственность – блага и ресурсы, принадлежащие человеку или организации на основе системы прав владения, пользования, наследования и др., установленной законами.

Совершенно конкурентный рынок труда *(Competitive labor market)* – рынок, на котором присутствует большое число фирм (без сговора между собой), конкурирующих между собой при найме рабочей силы конкретного вида, а также многочисленные работники (не члены профсоюза), имеющие одинаковую квалификацию и независимо друг от друга предлагающие одинаковый вид труда. При этом ни фирмы, ни работники не осуществляют контроль над рыночной ставкой заработной платы, и ни те, ни другие не диктуют уровень заработной платы.

Социализация – это процессы, посредством которых человек становится полноценным членом социальной группы.

Социальная адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, в основе которого – вхождение сотрудника в новую профессиональную жизнь, новые социальные и организационно-экономические условия.

Социальная роль – модель поведения человека (обладателя определенного статуса) в системе служебных и личных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям, а также ожиданиям окружающих.

Социальная установка – предрасположенность субъекта к заранее определенному способу восприятия другого лица или события, исходя из собственного жизненного опыта.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Социально-трудовые отношения *(Labour relations)* – взаимосвязи и взаимоотношения, возникающие между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Социально-экономическая система – множество межличностных и межгрупповых отношений, обусловленных процессами производства, распределения и обмена благ и ресурсов.

Социальные технологии – совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями.

Специализированная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации.

Специальность – это вид профессиональной деятельности, усовершенствованной путем специальной подготовки (например, менеджер по персоналу, врач-хирург, слесарь-инструментальщик); определенная область труда, знания.

Спрос на рабочую силу *(Labour demand)* – потребность экономики в определенном количестве и качестве работников на каждый данный момент времени. Общий спрос количественно должен быть равен численности занятых плюс имеющиеся вакансии. На изменение спроса на рынке труда влияют различные факторы: цена на рабочую силу (заработная плата), спрос на продукт, объем производства, используемые технологии.

Стабильность кадров предполагает постоянное повышение квалификации, служебное продвижение, систематическое обновление кадров, обеспечивает оптимальное сочетание старых опытных и молодых энергичных, способных работников.

Старение населения *(Aging population)* – увеличение доли пожилых и старых людей в общей численности населения.

Стимулирующие доплаты выплачиваются за увеличение занятости работника в течение смены (в условиях многостаночного обслуживания), совмещение профессий (выполнение работ меньшей численностью) и т.д.

Стоимость жизни *(Cost of living)* – среднедушевые затраты людей на товары и услуги. Расчет стоимости жизни осуществляют в конкретном регионе для оценки качества жизни населения.

Страхование от безработицы *(Unemployment insurance)* – страхование работников от безработицы. Страхование от безработицы, его условия и схемы зависят от специфики трудового законодательства страны.

Ступенчатая карьера – вид карьеры, который совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Этот вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Субкультура в организации – сложившиеся ценности, нормы,

традиции отдельных профессионально-должностных групп в рамках организации. Если субкультура вступает в противоречие с основной, доминирующей культурой организации, то она называется контркультурой.

Тарификация работ – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий (должностей», определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) в единицу времени (месяц, день, час).

Тарифные соглашения *(Tarijf agreements)* – тарифные ставки заработной платы, устанавливаемые путем переговоров между ассоциациями работодателей и федерациями профсоюзов для всех наемных работников во всех организациях отрасли.

Тарифный коэффициент каждого разряда показывает, во сколько раз сложность определенного вида труда превышает сложность самого простого, принятого за точку отсчета (во сколько раз тарифная ставка определенного разряда превышает размер тарифной ставки N-го разряда). Поэтому тарифный коэффициент l-го разряда всегда равен 1.

Тарифный разряд – величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника. Более высокий разряд соответствует работе большей сложности.

Текучесть рабочей силы *(Labour turnover)* – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

«Теневой» (нерегулируемый) рынок труда *(Shadow labor market)* – рынок труда, связанный со сферой хозяйствования, целиком или отчасти ускользающей от регулирующего воздействия государства и профсоюзов, что выражается в уклонении от налогов и статистического учета, несоблюдении трудового законодательства и условий коллективных договоров и т.п.

Тимбилдинг (англ. teambuilding) – создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Тип воспроизводства населения *(Type of reproduction of population)* – различают традиционный тип воспроизводства населения с высокими рождаемостью и смертностью, а также современный тип воспроизводства населения с низкими рождаемостью и смертностью.

Традиции в организации – установившиеся правила поведения и действий, принятые в организации, которые передаются от сотрудников к сотрудникам и закрепляют организационные нормы.

Труд как вид экономических ресурсов характеризует возможности участия человека или группы людей в процессах производства благ и ресурсов. Эти возможности целесообразно определять, как трудовой

потенциал.

Труд как процесс – вид деятельности человека по производству благ и ресурсов, необходимых для потребления в домашнем хозяйстве или для экономического обмена, или для того и другого.

Трудовая дисциплина *(Labour discipline)* – обязательное для всех членов рабочего коллектива следование правилам трудового распорядка, установленным на предприятии.

Трудовая карьера – индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест.

Трудовая мобильность *(Labour mobility)* – способность населения к изменению места работы, профессии, должности, места жительства, образа жизни в целом.

Трудовая функция – система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор трудовых действий, определяемых бизнес-процессом и предполагающий наличие необходимых компетенций для их выполнения.

Трудовое действие – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Трудовой мигрант – это человек, который перемещается в другую страну с целью найма на работу к иностранному физическому или юридическому лицу. Согласно разработкам Международной организации труда (МОТ) выделяют несколько основных категорий трудовых мигрантов.

Трудовой потенциал *(Labour/manpower polential)* – имеющиеся в настоящее время и прогнозируемые в будущем трудовые возможности страны, региона или предприятия. Трудовой потенциал характеризуется количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками.

Трудовые мигранты, работающие по контракту, – работники, которым установлены ограничения по сроку занятости и по типу работы, выполняемой мигрантами.

Трудовые мигранты, связанные с реализацией проекта, – работники, допущенные в государство трудоустройства на определенный период для работы исключительно по конкретному проекту.

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудовые ресурсы *(Labour/manpower resources)* – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для участия в трудовой деятельности. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Трудоспособное население *(Able –bodied population)* – в РФ – мужчины в возрасте 16–59 лет и женщины в возрасте 16–54 года за исключением инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии.

Трудоспособность *(Ability for work)* – состояние, позволяющее человеку без ущерба для здоровья выполнять определенную работу. Трудоспособность составляет основу рабочей силы каждого индивида. Различают **общую трудоспособность** *(Ability for work)* – наличие у человека физических, психофизических, возрастных и других качеств, определяющих способность к труду, не требующему специальной подготовки, а также **профессиональную трудоспособность** *(Capacity for work)* – способность к выполнению работы по соответствующей профессии.

Трудоспособный возраст *(Employable age)* – условная градация возраста человека, применяемая для установления социально обоснованных границ его участия в трудовой деятельности. Поскольку продолжительность и качество жизни населения оказывают существенное влияние на определение верхней возрастной границы, в разных странах установлены различные критерии трудоспособного возраста. Вместе с тем в большинстве государств нижняя граница трудоспособности устанавливается на уровне 16 лет, что согласуется с моральными принципами современного общества, запрещающими использование детского труда.

Увольнение работника – установленная законодательством процедура освобождения работника от служебных обязанностей при расторжении с ним трудового договора.

Удовлетворенность трудом – психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам.

Управление занятостью в организации *(Management of employment; Manpower management)* – система регулирования отношений между собственником предприятия и наемными работниками, обеспечивающим реализацию экономических и неэкономических интересов субъектов

занятости.

Управление трудовыми ресурсами *(Management of manpower resources)* – целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти, направленная на определение и реализацию общей стратегии в отношении трудовых ресурсов.

Уровень (коэффициент) занятости *(Employment level; Employment rate)* – относительный показатель доли занятых в общем объеме рабочей силы. Уровень занятости зависит от соотношения между количеством трудоспособного населения и рабочих мест, а также соответствия рабочих мест возможностям работников использовать их, ограниченным профессией, специализацией, опытом работы, знаниями и умением.

Уровень (коэффициент; процент) безработицы *(Unemployment Rate – UNR)* – доля безработных в общем количестве гражданской рабочей силы. Для каждой страны существуют официальные данные по допустимым для экономического роста размерам безработицы. Уровень безработицы изменяется под влиянием циклического характера развития экономики.

Уровень безработицы – удельный вес численности безработных в численности экономически активного населения.

Уровень квалификации/Квалификационный уровень – 1) обобщенные требования к знаниям, умениям и широким компетенциям работников, дифференцируемые по параметрам сложности, нестандартности трудовых действий, ответственности и самостоятельности; 2) критерии результата обучения, что в настоящее время становится доминирующим принципом, поскольку только на его основе можно построить сопоставимые рамки квалификации.

Условия занятости *(Conditions of employment)* – совокупность требований, компенсаций, прав и гарантий, обусловленных использованием наемного труда конкретного вида в конкретной организации. К основным условиям занятости относятся: содержание трудовой деятельности работника (трудовая функция); заработная плата (размер, структура и порядок выплаты); условия труда на рабочем месте; режимы труда и отдыха работников; права и обязанности работодателя и наемных работников; порядок прекращения трудовых отношений.

Условия труда *(Job conditions)* – совокупность параметров организационной среды, рабочего окружения и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и безопасность работника. Характеризуются наличием или степенью влияния вредных факторов рабочей среды на организм человека. Различают: оптимальные, допустимые, вредные и опасные условия труда.

Фирменный стиль – один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности.

Форма заработной платы характеризует соотношения между затратами рабочего времени, продуктивностью труда работников и величиной их заработка. Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную. **Повременной** называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени. При **сдельной** оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции.

Функциональная карта – описание функций, выполняемых работниками в конкретной области профессиональной деятельности, выявленных в ходе функционального анализа.

Функциональный анализ – методика поэтапного описания иерархических уровней в области профессиональной деятельности, используемая при разработке профессиональных стандартов. Алгоритм проведения функционального анализа для выявления конкретных функций состоит в последовательном определении элементов различных уровней иерархии.

Характеристика – описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого работника

Ценности – все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценностная ориентация – разделяемые личностью социальные ценности и ценности, являющиеся средством и целью жизни.

Центр занятости населения *(Job center)* – государственное учреждение по трудоустройству, которое подыскивает работу тем, кто ее не имеет; помогает нанимателям найти подходящих работников; предоставляет возможности для профессиональной подготовки по специальностям, по которым не хватает специалистов; оказывает консультационные услуги по профессиональной ориентации и переподготовке.

Человеческие ресурсы – ресурсы человека, потенциальные возможности (физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные), позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Человеческий капитал – рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Штат организации – наемные работники предприятия, с которыми заключены долгосрочные трудовые договоры, предполагающие полную занятость.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, в котором закрепляется должностной и численный состав организации, а также указывается фонд заработной платы. Оно составляется по установленной Госкомстатом России форме и включает перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках, месячном фонде заработной платы.

Экономически активное население *(Economically active population)* – часть населения, занятая производительной деятельностью, приносящей

доход, а также безработные граждане, ищущие работу.

Экономически неактивное население – население, которое не входит в состав трудовых резервов (занятых и безработных).

Элементы рынка труда *(Elements of the labour market)* – субъекты рынка труда (наемные работники и их представители (профсоюзы); работодатели и их представители (союзы); государство как работодатель); правовые акты и документы, регламентирующие отношения субъектов рынка труда; конъюнктура и инфраструктура рынка труда.

Эмиграция – это выезд из страны на постоянное или временное, но продолжительное проживание в другой стране.

Эффективность – соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством и качеством произведенных благ.

Язык организации – слова, выражения, сленг, профессиональная лексика – совокупность вербальных символов, которые вырабатываются при совместной деятельности людей в организации, облегчая взаимопонимание в процессе достижения целей.

Список использованной литературы

1. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. СПб, «Экономическая школа», 1998. – 230 с.
2. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.
3. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
4. Горелов Н. А. Инновационное управление трудом: учеб. пособие / Н.А. Горелов, В. В. Синов, – СПб: Изд-во СПБГУЭФ, 2001.
5. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): учеб. пособие / Н.А. Горелов. – СПб: ИА «ЛИК», 2007.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001.
8. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
9. Иванцевич Д.М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления – М.: Дело, 2006 – 292 с.
10. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб: Питер, 2012. – 208 с.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов; М-во образ. и науки РФ, Гос. ун-т управления. – М.: Инфра-М, 2015. – 447 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Кнорус, 2009. – 368 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
17. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учеб. / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 284 с.
18. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Управление трудовыми ресурсами: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 284 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.

20. Международный стандарт финансовой отчетности №19: учеб. пособие. М., 2006
21. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О. Н. Мельников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Креативная экономика, 2010.
22. Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони». М.: Прогресс, 1990.
23. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
24. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. ч. 1. Теория: Учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009.
25. Основы наукоемкой экономики / под ред. И. Максимцева. – М.: Креативная экономика, 2010.
26. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
27. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997.
28. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова; Финуниверситет. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
29. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. проф. АЯ. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.
30. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с.
31. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.
32. Эйнштейн А. Наука и религия // Виккерт Й. Альберт Эйнштейн сам о себе. Екатеринбург, 1999.
33. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб. для бакалавров/ под ред. В.М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
34. Storey J. New Perspectives оп Human Resource Management. L.: Routledge. 1991; Storey J. Developments in the Management of Hutап Resources. L.: Blackwell, 1992.