

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Кафедра «Экономика»

Лекционный курс

Автор

Петренко А.С.

Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов направления 100100 «Сервис». Данный курс раскрывает в краткой и доступной форме основные вопросы, предусмотренные учебной программой по дисциплине «Управление персоналом». Лекционный курс окажет помощь студентам в процессе освоения теоретических знаний в области управление персоналом.

АВТОР



**Петренко Антонина
Сергеевна –**

**КАНДИДАТ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ
НАУК, СТАРШИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ**

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА..... | 4 |
| Тема 1. Сущность управления персоналом | 6 |
| Тема 2. Система управления персоналом | 11 |
| Тема 3. Кадровая политика организации. Кадровое обеспечение..... | 17 |
| Тема 4. Руководство в системе управления персоналом..... | 25 |
| Тема 5. Профессиональная и организационная адаптация персонала | 31 |
| Тема 6. Планирование персонала | 37 |
| Тема 7. Управление мотивацией персонала в организации | 52 |
| Тема 8. Управление конфликтом в организации..... | 77 |
| Тема 9. Оценка эффективности управления персоналом..... | 89 |
| Словарь терминов и определений | 103 |
| Рекомендуемая литература..... | 112 |

Управление персоналом

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование у будущих бакалавров теоретических знаний и приобретение практических навыков в области управления персоналом, формирование знания специфики управленческой деятельности на основе анализа отечественных и зарубежных концепций.

Основными задачами дисциплины являются освоение студентами:

- приобретение студентами знаний по теории эффективного управления ее человеческими ресурсами, по практике разработки концепции и стратегии кадровой политики;
- формирования принципов и методов управления персоналом;
- выработке навыков всестороннего рассмотрения концепции управленческой деятельности в организации на основе изучения наиболее распространённых концепций;
- развитие умения аргументировано и логично формулировать собственное видение различных сторон рассматриваемой сферы теоретического изучения и практической деятельности.

Дисциплина «Управление персоналом» относится к вариативному блоку профессионального цикла дисциплин по выбору и имеет логическую и содержательно-методическую связь с такими дисциплинами как «Психология», «Социология», «Менеджмент в сервисе», «Инновационный менеджмент», читается в – 7 семестре очной формы обучения и в – 8 семестре заочной и заочной сокращенной форм обучения.

Курс лекций разработан в соответствии с Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования и может быть рекомендован не только студентам вузов и иных учебных заведений, но и всем желающим получить знания и практические навыки в области инновационных изменений в туристской индустрии.

В результате изучения студент должен:

знать:

- о формах и методах управления человеческими ресурсами в организации;
- о порядке формирования кадровой концепции и стратегии кадровой политики в организации;
- о принципах, функциях и методах управления кадровым ресурсом;
- методику организационно-кадрового аудита, подбора и расстановки персонала;
- методы формирования корпоративной культуры;
- нормативное обеспечение трудовых отношений.

уметь:

- проводить оценку эффективности управления персоналом;
- самостоятельно анализировать различные процессы общественной жизни;
- различать закономерности управленческой деятельности в различных типах организаций и различных сферах общественной жизни;
- пользоваться самыми разными источниками – учебники и учебно-методические пособия, периодические источники, первоисточники, ресурсы сети Интернет и т.п.
- применять полученные знания на практике.

владеть навыками:

- кадрового планирования, мотивации персонала, развития персонала, формирования корпоративной культуры, контроля исполнительности персонала;

Управление персоналом

- оценки персонала, управления расходами на персонал;
- оценки эффективности менеджмента и методах оценки деятельности руководителя организации.

Указанные связи и содержание дисциплины «Управление персоналом» дают студентам системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВПО, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности бакалавров.

Курс лекций

Тема 1. Сущность управления персоналом

Управление персоналом - это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями. Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование предприятий, фирм, организаций, учреждений, любых видов коммерции и любых форм занятости.

В рыночных условиях система управления персоналом на предприятиях и фирмах России должна приобрести системность и завершенность на основе современных концепций кадровой политики, комплексного решения кадровых проблем, совершенствования существующих и внедрения новых форм и методов работы с персоналом.

Цели и задачи управления персоналом

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;

- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

- организацию работы по выполнению принятых решений;

- координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;

- постоянное совершенствование системы работы с персоналом

Основные функции управления персоналом:

- подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

- оценку персонала;

- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

Управление персоналом

анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

мотивация персонала,

оценка и обучение кадров,

содействие адаптации работников к нововведениям,

создание социально комфортных условий в коллективе,

решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Комплексный подход к управлению персоналом предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование работы с персоналом на производстве.

Набор стандартных процедур по управлению персоналом включает в себя следующее:

1. Планирование трудовых ресурсов: оценку наличных ресурсов, оценку будущих потребностей, разработку программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Найм персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе найма.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работников.

5. Адаптация: введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация, и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Управление персоналом

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работника с должности с большей или меньшей ответственностью; развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы; процедуры прекращения договора по найму.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности руководящих кадров.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления.

Объектом управления персоналом выступают люди, наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, знаниями, профессиональной и квалификационной подготовкой, накопленным опытом, социальными ценностями, позволяющими выполнять определенные производственные функции.

Субъектом управления персоналом являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями.

Предметом управления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала.

Специфика управления персоналом в организации определяется:

- Конкретной деятельностью, направленной на достижение определенных производственных задач;
- Стратегией развития фирмы;
- Размером и составом рабочей группы;
- Стилем управления, стилем взаимоотношений в коллективе, традициями;
- Определенными требованиями к персоналу в соответствии с потребностями каждого рабочего места;
- Характерными особенностями работающего персонала, их возможностями, способностями, личными предпочтениями и потребностями;
- Состоянием внешнего рынка труда и другими факторами.

Главная и конечная цель управления персоналом на фирме максимальное сближение ожиданий персонала и организации, связанных с профессиональной деятельностью.

Методы управления персоналом

Административные

Правовые нормы и акты: Федеральные законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции;

Методы организационного воздействия: Регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование;

Распорядительные методы: Приказы, распоряжения.

Экономические

Методы федерального уровня: Налоговая система, кредитно-финансовый механизм;

Методы уровня организации

Экономические нормативы, система материального стимулирования и оплаты труда;

Система ответственности за качество и эффективность работы;

Управление персоналом

Участие в прибылях и капитале.

Социально-психологические

Методы уровня организации

Создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;

Участие работников в управлении;

Удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников;

Установление социальных норм поведения;

Социальное развитие коллектива;

Установление моральных санкций и поощрений;

Социальная профилактика и социальная защита.

Основные подходы к управлению персоналом

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить три основных подхода к управлению — экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному

Управление персоналом

исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переплате или перемотивированию.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.

Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри– и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на

Управление персоналом

собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Тема 2. Система управления персоналом

Сущность, цели и методология построения системы управления персоналом

Система управления персоналом представляет собой совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей.

Главной целью системы управления персоналом на предприятии выступает обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

При построении системы управления персоналом необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. *Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:* принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства, принцип первичности функций управления персоналом, принцип оптимального соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом, принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций, принцип потенциальных имитаций, принцип экономичности, принцип прогрессивности, принцип перспективности, принцип комплексности, принцип оперативности, принцип оптимальности, принцип простоты, принцип научности, принцип иерархичности, принцип автономности, принцип согласованности, принцип устойчивости, принцип многоаспектности, принцип прозрачности, принцип комфорта.

2. *Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:* принцип концентрации, принцип специализации, принцип параллельности, принцип адаптивности (гибкости), принцип преемственности, принцип непрерывности, принцип ритмичности, принцип прямоотчности.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия. Для построения системы управления персоналом используются различные методы:

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые.

С помощью *метода последовательной подстановки* изучают влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, элиминируя действие других факторов.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом.

Управление персоналом

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. 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.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала к этому процессу.

Нормативный метод предусматривает применение системы норм и нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и является эффективным с точки зрения конечных результатов.

С помощью *метода главных компонентов* можно отразить в одном показателе свойства нескольких показателей.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

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

Метод аналогий заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом.

Наибольший эффект и качество функционирования системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется *система методов* в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов.

2. Этапы построения СУП

Процесс формирования (СУП) на предприятии может быть представлен в виде трёх взаимосвязанных стадий (этапов) (рисунок 2.1.)

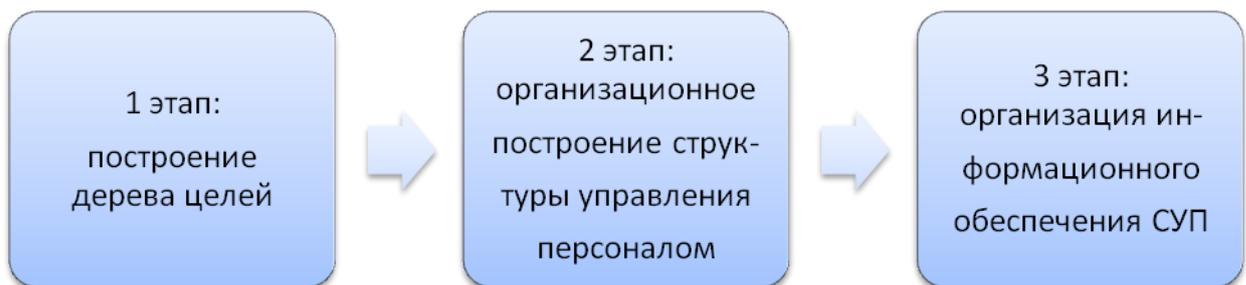


Рисунок 2.1 – Этапы построения СУП на предприятии

Управление персоналом

Формирование СУП на предприятии предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей фирмы.

Приступая к построению дерева целей предприятия, необходимо учитывать, что специалисты выделяют, как правило, восемь ключевых пространств целей деятельности организации: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, доходность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность. Кроме того, все цели организации можно разделить на экономические и неэкономические.

Большинство специалистов на первое место ставят экономические (финансовые цели).

Целями второго уровня выступают научно-технические (обеспечение заданного технического уровня продукции, совершенствование технологии производства), производственно-коммерческие (производство и реализация продукции в заданном объеме и с заданной ритмичностью) и социальные (достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников). Эти цели составляют, как правило, первый уровень дерева целей.

При внимательном рассмотрении целей работников и целей предприятия можно заметить, что они не противоречат друг другу. Система целей является основой при определении состава функций управления. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей организации.

После построения дерева целей переходят ко второму этапу построения СУП, на котором решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом на предприятии: выявление структурных звеньев службы, формулирование их задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от специфики работы предприятия.

Прежде чем приступить к формированию организационной структуры службы управления персоналом, необходимо очертить круг функций, традиционно закреплённых за данным структурным подразделением. При формировании организационной структуры службы управления персоналом, следует также учитывать особенности предприятий.

Таким образом, на основе вышесказанного можно отметить, что формирование организационной структуры службы управления персоналом необходимо осуществлять с учетом следующих факторов:

- общей численности работников организации;
- конкретных условий и характерных особенностей организации, связанных со сферой ее деятельности;
- социальной характеристики организации, структурного состава её работников, их квалификации;
- сложности и комплексности решаемых задач по управлению персоналом;
- технического обеспечения управленческого труда и др.

Особенности предприятия (главным образом его размеры) определяют вид организационной структуры службы управления персоналом.

Варианты организационных структур могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того,

Управление персоналом

здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Оптимальным принципом формирования организационной структуры службы управления персоналом является *рациональное делегирование полномочий*. Для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо задачи в сфере управления персоналом разбить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого частного решения являлся промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточный результат несет ответственность кто-либо из исполнителей.

При распределении прав и ответственности исполнителей целесообразно составлять баланс прав и ответственности в виде матрицы, по строкам которой указываются функции, по столбцам – все исполнители по данным функциям, а пересечение строк и столбцов содержит две части: ответственность (полная или по какому-либо промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые для реализации ответственности, указанной в этом же пересечении строк и столбцов. Составленная таким образом матрица служит основой для разработки должностных инструкций.

На третьем этапе формирования системы управления персоналом в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений.

Эффективность функционирования системы управления персоналом значительной мере зависит от информационной базы, под которой понимается совокупность всех сведений, данных, фактов, знаний относительно исследуемого объекта (персонал). Информационная база отражает состояние персонала и определяет направления его развития. Собственно любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Основным источником первичной информации о персонале являются кадровые документы: личные листки по учету кадров, личные карточки работников; приказы и распоряжения, издаваемые руководством в отношении личного состава; первичная учетная и отчетная информация (табели учета отработанного времени, документы, характеризующие причины потерь рабочего времени и т.д.).

Другой источник информации – работники предприятия. Важное значение имеет проведение опросов, тестирования работников и т.д. Данная информация является достаточно значимой при изучении межличностных отношений в коллективе (при условии сохранения конфиденциальности).

Внешняя информация представлена, как правило, нормативной документацией (трудовое законодательство) и информацией, характеризующей рынок труда (исследования, проводимые государственными и частными агентствами), а также методической информацией.

Необходимость сбора, хранения, обработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Применение экономико-математических методов, средств вычислительной техники и связи позволяет оптимизировать процесс принятия решения в системе управления персоналом. Для этих целей целесообразно внедрение системы автоматизированной

Управление персоналом

обработки информации. Желательно, чтобы информационная система имела своё организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами (или ее варианта – автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы), выполненной на базе ПЭВМ. Итогом проведения мероприятий на всех трёх этапах является формирование системы управления персоналом предприятия (рисунок 3.2).

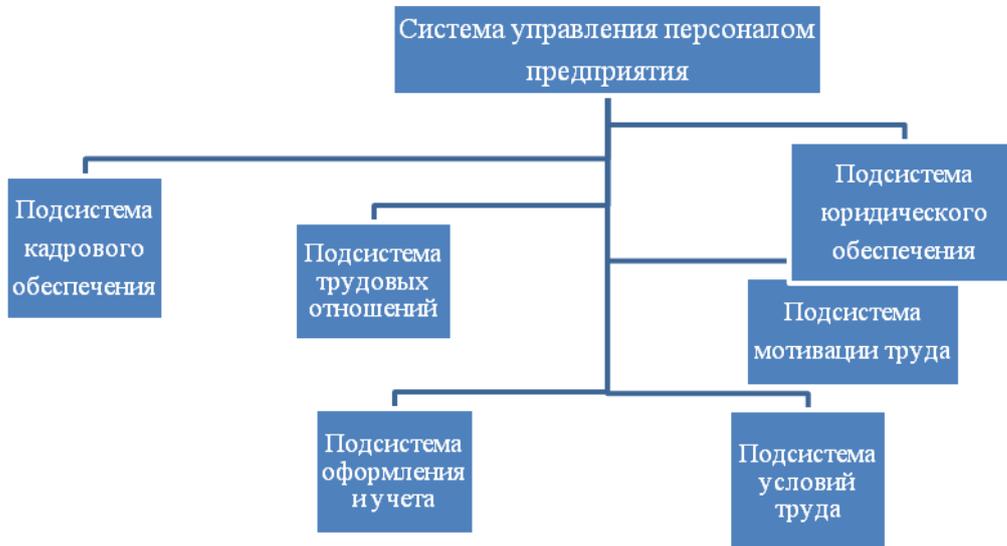


Рисунок 2.2 – Система управления персоналом на предприятии

Данная модель представляет систему управления персоналом как совокупность шести подсистем, которые в соответствии с принципом системности также могут быть представлены в виде систем.

Подсистема кадрового обеспечения включает мероприятия, связанные с планированием персонала, развитием и оценкой персонала, кадровым регулированием, маркетингом персонала и его расстановкой. Данная подсистема определяет место работника в производственном процессе и профессионально-производственной структуре предприятия. Эта подсистема предопределяет эффективность трудового процесса.

Подсистема оформления и учета связана с ведением кадровой документации, кадровой статистикой, оформлением приёма, увольнения и перемещения работников.

Подсистема условий труда – совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность, здоровье человека, его отношение к труду, развитие личности.

Подсистема трудовых отношений – совокупность линейных, функциональных и неформальных отношений, формирующих микроклимат на предприятии и влияющих на эффективность труда работников предприятия.

Подсистема мотивации представляет совокупность мероприятий по управлению побудительными причинами, определяющими отношение персонала к труду.

Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП

Нормативно-методическое обеспечение СУП – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие правила, нормы,

Управление персоналом

требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утверждённые в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

К нормативно-методическим документам относят:

- нормативно-справочные документы, содержащие информацию о первичных операционных нормах времени, производных нормах и нормативах, нормах, установленных вышестоящими организациями;
- документы организационно-распорядительного, организационного и организационно-методического характера: законодательные акты по вопросам труда и кадров, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.д.;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера: часовая тарифная ставка, коэффициенты доплат, нормы рабочих мест и т.д.

Каждая организация разрабатывает свой пакет документов на основе типовых.

К основным документам относят: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения об отделах, штатное расписание, коллективный договор.

Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, включают следующие разделы:

- Общие положения.
- Порядок приёма и увольнения рабочих и служащих.
- Основные обязанности рабочих и служащих.
- Основные обязанности администрации.
- Рабочее время и его использование.
- Поощрение за успехи в работе.
- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы УП, профсоюзного комитета и администрации. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права, ответственность.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Правовое обеспечение системы управления персоналом представлено прежде всего Трудовым кодексом РБ, а также другими нормативными актами, регламентирующими отношения в трудовой сфере и рассматривающими вопросы охраны труда, оплаты труда, нормирования труда и т.д.

Комплексное применение системы нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом позволит организации в полной мере реализовывать принципы социальной и юридической ответственности.

Тема 3. Кадровая политика организации. Кадровое обеспечение.

СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: "Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период".

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с предприятия;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

Управление персоналом

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных УСЛОВИЯХ сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести. Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними

Управление персоналом

должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутривозовскому движению кадров и т.д.

ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

- производственная деятельность предприятия - реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
 - финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие рабочей силы;
 - социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.
- Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления [2]:

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Управление персоналом

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

Управление персоналом

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу. Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- * увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

- * никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- * тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее

Управление персоналом

квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

* значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

* увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ НОВОВВЕДЕНИЙ

Стратегия развития предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике. Рассмотрим возникающие здесь проблемы более подробно. Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции. При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует прежде всего об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов. Конкурентоспособность - это не только способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков. Многие годы в нашей экономике считалось, что "чем меньше резервов в производственной системе, тем она эффективнее". Отсюда и лозунг "Все резервы - в действие!" Такой подход в определенной мере был оправдан плановой системой хозяйствования и соответствующими ей моделями управления. Но уже тогда в экономической литературе отмечалась необходимость иметь резервные производственные мощности как условие надежной работы предприятия. Так, еще в начале 70-х годов известный экономист Я. Б. Кваша писал: "...отсутствие резервов производственной мощности некоторых категорий и в ряде отраслей способно причинить народному хозяйству большие потери, чем наличие недоиспользованных резервов".

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские. Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности. Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход,

Управление персоналом

фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др. Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Если о необходимости резервов производственной мощности в специальной литературе говорилось, то в отношении резервов труда такой постановки не было. Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства). Такая практика была широко распространена ранее, когда предприятия были вынуждены содержать излишнюю численность в связи с частыми отвлечениями ее по распоряжению местных органов власти на выполнение работ за пределами предприятия (сельхозработы, благоустройство города и т.п.). Резервы такого рода в настоящее время совершенно неприемлемы.

Экономически более оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по отработываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда - нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к новым условиям производства, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства. Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному сказывается на профессионально-квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технологико-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее

Управление персоналом

достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся условиям, мобилирующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы - готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания, Да и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

ОЦЕНКА ВЫБОРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- * своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- * формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

- * стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- * формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- * рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

- с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

- с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

- с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

- с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Коль скоро кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны

Управление персоналом

потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера. При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации. При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Тема 4. Руководство в системе управления персоналом

Сфера деятельности руководителя

В условиях рыночных отношений и конкуренции с отечественными и зарубежными фирмами руководители должны все больше приобретать роль лидеров, хозяйственников-профессионалов и овладевать опытом решения практических задач развития и совершенствования объектов предпринимательства. Для этого необходимо уметь повернуть людей к новым проблемам, реализовать возможности «человеческого фактора», организовать полноценную жизнь коллективов, поддерживать дух творчества

Управление персоналом

и предприимчивости, искать нетрадиционные пути решения проблем, передавая свои убеждения подчиненным. Руководитель, понимая, что его ошибки могут нанести непоправимый ущерб людям, должен обладать аналитическим мышлением, знать как организовать, подготовить, рассчитать варианты, и выбрать наиболее подходящий и эффективный подход, балансируя на грани риска, проводя в жизнь принятые решения. Для руководителя большое значение имеют личные качества, организаторские способности, опыт, навыки. Используя эти факторы, руководитель должен: - добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя сильные стороны и устраняя слабые; - определить для предприятия простые, четкие, объединяющие работников цели, легко воспринимаемые и знакомые всем; - построить такую организацию, которая позволяет своим членам расти, развиваться и изменяться путем постоянного обучения и повышения квалификации; - понимать личную ответственность за порученное дело; - обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности; - помнить, что конечным результатом работы предприятия является довольный клиент. Управленческий талант – это не менее важная часть национального богатства страны, чем самые дорогие полезные ископаемые, но разница в том, что если какое-то месторождение не открыто и не разрабатывается, то оно сохраняется неизменным до лучших времен, а невостребованный талант руководителя теряется безвозвратно.

Выделяют четыре роли руководителя:

Роль лидера. В данном случае подразумевается неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

Роль администратора. Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

Роль планировщика. Главные задачи этой роли - оптимизация будущей деятельности организации, посредством анализа тенденций изменений, как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности.

Роль предпринимателя. Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ

Стиль управления - это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкурентной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления должна достигаться удовлетворенность работой и поощряться производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует, и говорить о преимущественности того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления. Умению руководить нельзя научиться в школе или вузе. Это – приращенное свойство человека, которое можно лишь развивать в течении жизни, приобретая для этого необходимые знания, навыки и опыт. Различают следующие стили управления:

- Ориентированный на задачу, которую необходимо выполнить, при этом, как утверждает Бизани, руководитель: порицает недостаточную работу; побуждает медленно

Управление персоналом

работающих сотрудников прилагать больше усилий; придает особенное значение объему работы; обращает внимание на то, что его сотрудники работают с полной отдачей;

- Личностно-ориентированный, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями.

По Бизани, руководитель: обращает внимание на здоровье сотрудников; заботится о хороших отношениях со своими подчиненными; обращается со своими подчиненными как с равноправными; заступает за своих сотрудников. Руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может, однако, сразу рассчитывать на полное удовлетворение сотрудников. Для этого важны влияние и уважение руководителя на «верху», на основе чего он способен защищать интересы сотрудников. Стили управления могут быть одно- и много мерными.

- **Одномерные стили управления.** Стил ь управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются:

- Авторитарный стил ь управления. При таком стил е управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчиненных. Этот стил ь управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителями и подчиненными, а также материальную мотивацию сотрудников.

- Демократический стил ь руководства. Основывается на формировании руководителем благоприятного морально-психологического климата, оказании подчиненным помощи, привлечении их к принятию решений, широком применении поощрений.

- Корпоративный стил ь управления. При корпоративном стил е управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчиненного. Этот стил ь управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчиненных, а также нематериальное поощрение сотрудника.

- Бюрократический стил ь управления. При котором сотрудники рассматриваются как анонимные факторы и влияние на их мотивацию оказывается путем распоряжений и предписаний (чаще письменных). Информирование происходит официальным путем, надзор и контроль – посредством докладных и письменных проверок.

- Патриархальный стил ь управления. Рассматривает сотрудников как детей и влияет на их мотивацию путем зависимости от руководителя. Информирование идет с «благословения наверху», надзор и контроль происходят «на ощупь».

Многомерные стили управления. Стил ь управления многомерный, в которой стили управления оцениваются по двум показателям: забота о производстве и забота, о персонале. В рамках этой классификации выделены следующие стили управления:

1 - когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным, занимая позицию стороннего наблюдателя; он не форсирует события, не проявляет инициативы и не ждет этого от подчиненных; начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;

2 - когда высокие требования по достижению производственных результатов сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, болезненно относится к критике с их стороны, принимает единоличные решения;

Управление персоналом

3 - когда минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимально возможной заботой о подчиненных; такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, легко находит поддержку подчиненных, но далеко не всегда - понимание со стороны вышестоящего руководства;

4 - когда сочетаются равномерная забота о производстве и забота о людях, причем и то и другое делается с неполной отдачей; такой руководитель ориентируется либо на общепринятые мнения, либо на мнение руководства, поэтому проявляет только одобряемую инициативу, в работе с подчиненными легко сочетает похвалу и критику;

5 - когда сочетаются максимально возможная забота о производстве и забота о людях; такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие во всех делах, что обеспечивает благоприятный морально-психологический климат и высокую эффективность работы; руководитель уверен в себе и всегда стремится к нововведениям.

Функции руководителя

Исследования показывают, что работа руководителя, по сути своей, очень сильно отличается от работы тех, кем он руководит. Действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой генерального директора, чем с работой людей, которые находятся под его руководством.

Функции руководителя по Файолю.

По мнению А. Файоля, у всякого руководителя таких функций пять.

1. Предвидение и планирование. Файоль считает, что процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности. Для успешного функционирования организация нуждается в плане, который обладает следующими характеристиками: единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Эта идея Файоля была успешно реализована в США при выходе из «великой депрессии» и в СССР при индустриализации страны и организации работы народного хозяйства в период Великой Отечественной войны.

2. Организация – «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность реализовать деятельность фирмы оптимальным образом.

3. Отдание распоряжений – «поддержание активности в среде персонала». Третья функция руководителя логически связана двумя первыми. Работа должна начинаться с составления плана определения операции. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей.

4. Координация – «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя». Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках осуществления непосредственной задачи.

5. Контроль – «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро и следует предусмотреть его определенную процедуру.

Функции руководителя по Десслеру.

Управление персоналом

Большинство более поздних исследователей согласны с А. Файолем, что руководитель выполняет пять основных функций, но их перечень отличается от функций по Файолю. Например, Гари Десслер приводит такой подбор функций:

1. Планирование – постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;

2. Организация – постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;

3. Управление персоналом – решение вопроса об определении стандарта для кандидатов, подбор работников, их отбор, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;

4. Руководство – решение вопроса, как заставить работников выполнить работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;

5. Контроль – установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

Функции руководителя по Адаиру

В отличие от Файоля Джон Адаир – автор модели функционального руководства, описанной в его книге «Эффективное руководство», – полагает, что руководитель выполняет восемь основных функций:

1. Определение задания. По мнению Адаира, чтобы достичь поставленной цели, особенно при реализации долгосрочных проектов, её необходимо разбить на ряд конкретных выполнимых заданий.

2. Планирование. Задача руководителя состоит в том, чтобы негативную ситуацию превратить в позитивную с помощью творческого планирования. Необходимо творчески мыслить самому, пользоваться идеями других, оценивать возможные варианты и помнить, что в процессе анализа возможностей всегда больше, чем на исходной позиции. Выполнение второй функции руководителя позволяет определить, когда можно достичь цели.

3. Инструктаж. После определения того, что делать для достижения цели и когда её можно достичь, необходимо сформулировать, как это сделать. На этот вопрос отвечает третья функция руководителя – инструктаж. Для руководителя жизненно необходимо умение проводить собрания и писать четкие инструкции.

4. Контроль. Адаир предупреждает, что бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя. Разработайте систему контроля нужно отслеживать, чтобы быть уверенным, что план выполняется.

5. Оценка работы. Эта функция руководителя тесно связана с предыдущей. Необходимо подводить итоги работы и осуществлять разбор выполнения заданий.

6. Мотивация. Задача руководителя – применить теорию мотивации на практике, причем чаще себя оправдывают простые методы. Успех стимулирует человека, поэтому высокие, но достижимые цели, регулярные отчеты, похвала, награды дают новый импульс и стимул для работы коллектива.

Управление персоналом

7. Организация. Руководитель сам лично не должен выполнять работу, но он должен быть уверен, что работа выполняется и будет завершена. Его задача состоит в том, чтобы инфраструктура работала эффективно и своевременно.

8. Личный пример. Исследования процветающих организаций показывают, что основным залогом их успеха являются поведение, цели и установки руководителя. Руководитель не может не подавать пример, который может быть положительным или отрицательным. Пример очень важен. Люди прежде всего обращают внимание на то, что представляют собой их руководители, что они делают, а уже потом, что они говорят.

СТРАТЕГИИ РУКОВОДСТВА

Слово «стратегия» известно со времен Древней Греции. Означает оно «искусство ведения крупных операций, компаний и войны в целом. По Альфреду Чандлеру, Стратегия – это определение долговременных основных целей вместе с соответствующим планом действий и распределением ресурсов для достижения этих целей. История человечества знает много примеров величайших стратегий руководства, которые изменяли карту мира, существенным образом влияли на судьбу того или иного государства, резко повышали эффективность производства, создавали «чудеса света». Их методы руководства актуальны и в настоящее время, особенно в чрезвычайных ситуациях и в условиях жесткой конкуренции. Над этим опытом полезно задуматься и кое-что из него позаимствовать.

1. **Стратегия Нельсона Горацио** Нельсон (1758-1805) – английский флотоводец, вице-адмирал. В 20 лет получает первую командную должность, а в 24 года становится капитаном фрегата, имея 165 см роста, 66 кг веса и 12 лет стажа службы на флоте. Он «потерял» глаз при десанте в Кальфи и руку при штурме гавани Санта-Крус на о. Тенефир, был смертельно ранен в морской битве при Трафальгаре, в той самой знаменитой битве, в которой Нельсон уничтожил францужско-испанский флот, что решило исход борьбы за мировое господство и обеспечило превращение Великобритании в «центр морской империи». С точки зрения Г.Х. Альтманна, стратегия руководства по Нельсону включает следующие моменты:

1. Будьте готовы платить за руководящее положение.
2. Не отрекайтесь от своих сокровенных желаний.
3. Продемонстрируйте мужество деяния.
4. Пусть подчиненные участвуют в процессе принятия решений.
5. Передоверяйте задачи и ответственность вашим подчиненным.
6. Предоставьте вашим подчиненным возможность высших достижений.
7. Заботьтесь лично о каждом из ваших подчиненных.

2. **Стратегия Жукова Георгий Константинович** Жуков (1896-1974) – маршал Советского Союза, четырежды Герой Советского Союза, награжден двумя Георгиевскими крестами. Как полководец суворовской школы, Жуков не проиграл ни одного сражения на поле боя. Особенно расцвел его талант как великого стратега в основных битвах Великой Отечественной войны. Стратегия руководства по Жукову включает в себя такие положения:

1. Ставьте перед собой высокие и благородные цели: служение Родине, своему народу.
2. Посвящайте достижению великой цели всю свою жизнь.
3. Поверьте своим подчиненным.
4. Заботьтесь о них.
5. Моделируйте поведение противника.
6. Опирайтесь на достижение технического прогресса.
8. Будьте готовы принять удар судьбы.

Управление персоналом

3. Стратегия современного бизнеса по Дракеру Питер Дракер родился в 1909 г. в Вене. Образование получил в Австрии и Англии. С 1957 г. работает в США, экономист в ряде банков и страховых компаний, а затем консультант по менеджменту ряда крупнейших фирм. В последнее время профессор менеджмента школы бизнеса при Нью-Йоркском университете. Им написан ряд книг, ставших классическими, по теории и практике бизнеса. Во всем мире Дракер признан основоположником современного этапа развития, она должна:

- 1) решить, какие возможности она может использовать и какие риски принять;
- 2) решить вопросы объема и структуры и особенно вопросы правильного соотношения между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- 3) принять решения по проблемам денег и времени своего дальнейшего расширения или «прикупа» (т.е. приобретения другой фирмы, слияния или образования совместного предприятия) для достижения своих целей.

Тема 5. Профессиональная и организационная адаптация персонала

Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность.

С организационной точки зрения выделяют несколько этапов адаптации.

Прежде всего — ознакомительный продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдать.

Второй этап — оценочный продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом.

На третьем этапе происходит постепенная интеграция в организацию.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

По направленности различают профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую адаптацию.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта,

Управление персоналом

знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация — это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, Инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание. Новому сотруднику важно на первых порах спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, не участвовать в конфликтах, найти наставника, четко соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу квалифицированно и своевременно.

Профессиональная и организационная адаптация персонала - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют два направления трудовой адаптации:

- первичную
- вторичную.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

Управление персоналом

- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Отметим, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

1. структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
2. организации технологии процесса адаптации;
3. организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением, адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс,

Управление персоналом

протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

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

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

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний Уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех

Управление персоналом

или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспособиваться только к первичному трудовому коллективу. Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- * анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости - профессиональная ориентация);

- * прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);

- * введение новичка в коллектив;

- * собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;

- * ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;

- * обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.). Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д.

Управление персоналом

Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д. Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей. Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основные задачи службы адаптации - разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.

Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных

Управление персоналом

мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводууправления, администрации, линейных руководителей.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний Уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Тема 6. Планирование персонала

Необходимость и задачи планирования персонала

Стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т. д.). Этому способствует механизм кадрового планирования.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

На сегодняшний день практически во всех странах отказываются от принципа «перекачки рабочей силы», основанного на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент работников, вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В 70—80-е гг. XX в. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций в отдельных категориях персонала. В настоящее время все большее число компаний и фирм выделяют планирование персонала в самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности управления организации в отношении персонала.

В российских организациях кадровое планирование в отличие от планирования производства, сбыта, капиталовложений, еще не находит признания в полном объеме.

Управление персоналом

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников. Как подчеркивают Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт, результатом такого планирования должно быть наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время.

Планирование персонала должно определять:

- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

М. Армстронг трактует основные задачи планирования персонала следующим образом:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидение возможного излишка или дефицита работников;
- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;
- совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.

Планирование персонала должно быть интегрировано в общий процесс планирования в организации и согласовано со следующими его сферами:

- планирование сбыта;
- планирование снабжения (обеспечение сырьем, материалами, привлеченными услугами);
- планирование капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования;
- финансовое планирование;
- организационное планирование (планирование оргструктуры и структуры разделения труда в организации).

Только взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению целей организации.

Планирование персонала можно представить в виде схемы (рис. 6.1).

Управление персоналом

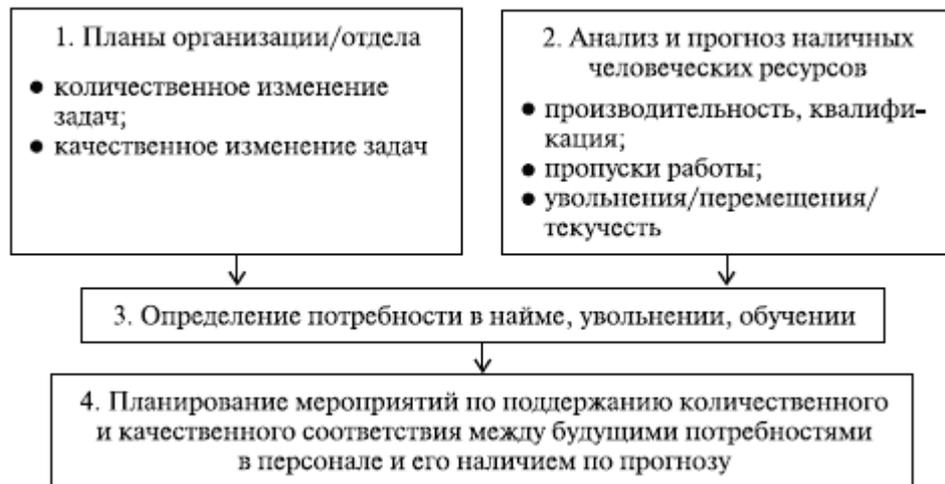


Рис. 6.1. Процесс планирования персонала

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Служба управления персоналом:

1) участвует в выработке стратегии развития организации, анализирует потребности в персонале с учетом планов организации;

2) анализирует информацию об имеющемся персонале, разрабатывает предложения относительно более эффективного использования наличных человеческих ресурсов, прогнозирует наличие персонала при различных вариантах развития организации; работает как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации;

3) анализирует макроэкономическую информацию, законодательство и информацию о рынке труда и образовательных услуг для обеспечения реалистичности планов по работе с персоналом;

4) предлагает, согласовывает, утверждает стратегические планы по работе с персоналом и несет ответственность за их реализацию;

5) разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;

6) консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала.

Линейные руководители в сфере планирования персонала:

1) анализируют возможности выполнения планов отдела с учетом имеющегося персонала;

2) осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, своевременно представляют информацию и предложения в службу управления персоналом;

3) вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов, вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом;

4) участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и их выполнении после утверждения.

Принципы планирования персонала

Управление персоналом

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Прежде всего это вовлеченность сотрудников организации в работу над планом уже на самых ранних этапах его составления.

Другой принцип планирования персонала – непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

Принцип гибкости подразумевает возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планах должна быть заложена возможность свободы маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа планирования, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» – между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

Принцип экономичности означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением. Как принцип планирования можно рассматривать также создание необходимых условий для выполнения плана.

Рассмотренные принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и специфические принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип узкого места: общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является научность планирования.

Несмотря на то что планирование персонала имеет много общего с другими областями планирования, в его процессе могут возникать ряд специфических проблем, обусловленных:

- трудностью процесса планирования персонала, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и т. д. Возможности использования персонала в будущем и будущее отношение его к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это возникновением конфликта;

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, финансов цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании персонала добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами, то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и др.).

Управление персоналом

Ротуэлл выделяет следующие трудности, обуславливающие некоторый разрыв между теоретическими положениями и их практической реализацией:

- влияние изменений и трудность прогнозирования будущего;
- меняющиеся приоритеты стратегий в организации;
- неверие в теорию или планирование некоторыми менеджерами, которые чаще предпочитают практическую адаптацию теоретическим моделям.

При этом Тейлор отмечает: «Может показаться, что работодатели просто предпочитают подождать, пока их суждение об окружающей среде прояснится настолько, чтобы увидеть полную картину, прежде чем проводить мобилизацию ресурсов при подготовке к приходу будущего.

Распространенными ошибками при планировании персонала являются акцент на краткосрочных потребностях и отсутствие координации с долгосрочными планами организации, что концентрирует внимание лишь на проблемах и кризисах в краткосрочном периоде.

Можно выделить следующие так называемые «ловушки», или «камни преткновения» успешного планирования:

1) специалистам по кадровому планированию приходится работать в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными направлениями в политике компании, разнообразными стилями управления;

2) планирование персонала должно поддерживаться высшим руководством;

3) многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного «напряжения»: успешные программы «стартуют» медленно и развиваются постепенно;

4) необходима координация управления персоналом и управления в целом. В противном случае планирование персонала может производиться «в отрыве» от общего управления фирмой;

5) планирование персонала обязательно должно быть интегрировано в общие планы организации. При этом важно взаимодействие между отделами планирования и кадровой службой;

6) противопоставление количественного и качественного подходов может привести к тому, что одни рассматривают планирование персонала как некую числовую методику, для организации потока движения людей в организации. Другие фокусируют свое внимание исключительно на индивидуальном продвижении и развитии карьеры работников, т. е. на качественном подходе. Оптимальный же результат дает синтез первого и второго;

7) кадровое планирование не является исключительно функцией отдела кадрового планирования. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах»;

8) по мере того как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т. д. Возможно попадание в «техническую ловушку» – развитие тенденции к использованию нового не по причине необходимости, а лишь потому, что “это используют все”.

Основные элементы планирования персонала

1. Анализ состава персонала

Управление персоналом

Прежде всего проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям. При этом оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (т. е. всегда готов ответ на вопрос: «Что есть в наличии?»).

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь и т. д.).

Важно установить природу несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

2. Планирование потребности в персонале

Основная цель – определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов (рис. 6.2).

Управление персоналом



Рис. 6.2. Факторы влияния на потребность в персонале

Как отмечает Р. Марр, определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);

- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми службами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

- результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

- определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы.

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными

Управление персоналом

потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

3. Планирование обеспечения персоналом

Оно непосредственно исходит из планирования потребности в персонале и также учитывает как количественные, так и качественные аспекты. Оно подразделяется на четыре составляющих:

- планирование набора персонала. Связано с выбором источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также с ознакомлением потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации (публикации, Интернет и т. д.);

- планирование отбора. Связано с выбором инструментария отбора, а также структурированием отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места;

- планирование принятия на работу. Принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в том числе и при заключении трудовых контрактов;

- планирование адаптации сотрудников, т. е. мероприятий, способствующих знакомству новых сотрудников с организацией, рабочим местом и коллективом.

4. Планирование использования персонала

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места. Сравнение квалификационного профиля сотрудников и этих требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту.

Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, мотивацию. Планирование использования персонала реализуется в разработке плана замещения штатных должностей.

Другой областью этого элемента планирования является планирование времени сотрудников (разработка планов рабочих смен, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле). Необходимо также обращать внимание на планирование отпусков, планирование предоставления сотрудников для участия в различных образовательных программах.

5. Планирование развития персонала

Цель – определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, которые способствуют профессиональному развитию сотрудников. Планирование развития персонала призвано использовать внутренние ресурсы, а не искать персонал на внешнем рынке труда. Его можно разделить на планирование образования, повышения квалификации сотрудников и планирование карьеры.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть направлены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. Многие крупные предприятия для обучения своих работников создают собственные образовательные центры, максимально приближенные к специфике деятельности фирмы. Малые и средние организации могут воспользоваться услугами внешних образовательных центров.

6. Планирование высвобождения персонала

Управление персоналом

Цель – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала. Причинами высвобождения могут быть прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия; спад производства; новое техническое развитие; изменение требований к рабочим местам; изменение организационной структуры и т. д.

Для недопущения выплескивания на внешний рынок труда квалифицированных кадров и смягчения социальной напряженности организации могут использовать опережающее высвобождение персонала: разработка прогнозов по высвобождению персонала и планирование путей альтернативного использования сотрудников. К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом не получило развития в отечественных организациях.

При планировании высвобождения персонала прежде всего следует наметить мероприятия, при проведении которых не требуется сокращения персонала:

1) прекращение найма на работу. Эта мера дает возможность за счет собственной убыли работников трудоустроить высвобождающихся работников;

2) перемещения излишней рабочей силы на другие свободные места;

3) сокращение продолжительности рабочего времени. В этом случае излишняя численность будет ликвидирована за счет того, что потребуются большее количество работников. Существует несколько вариантов такого сокращения: отмена сверхурочных, перевод части работников на неполный рабочий день и т. д.;

4) отмена передачи заказов в другие организации, если эти заказы можно выполнить собственными силами, без потери связей, необходимых для организации;

5) введение укороченной рабочей недели.

Затем планируются мероприятия, направленные на сокращение сотрудников. Преимущество отдается тем мероприятиям, при которых работники покидают предприятие добровольно. При этом может происходить выплата денежных компенсаций при увольнении (на западных предприятиях до 7—10 месячных зарплат в зависимости от стажа работы и ряда других показателей); досрочный уход на пенсию; помощь работнику в подборе нового места работы и др.

7. Планирование затрат на персонал

Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия, его способности выдержать подобное изменение затрат. Данный элемент планирования персонала тесно связан с планированием финансов и анализом хозяйственной деятельности.

В индустриально развитых странах важность планирования затрат обусловлена тенденцией увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что может быть объяснено следующими факторами:

– несбалансированность производительности рабочих и затрат на персонал;

– использование новых технологий, требующих более квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;

– влияние законодательства и тарифных соглашений.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с

Управление персоналом

доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, создание рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, уровень брака и количество простоев, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это ведет к увеличению расходов на персонал, к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

Опыт

Планирование как признак культуры менеджмента

«Планирование – один из признаков высокой культуры менеджмента в компании. Работая в рекрутинговом агентстве и обсуждая с компаниями заказы на подбор персонала, я всегда спрашиваю, когда требуемый работник должен приступить к работе. И нередко получаю ответ: «Вчера!» Интересно, что в российских компаниях такое встречается гораздо чаще, чем в западных. Наличие плана подбора персонала является необходимым условием для бюджетирования деятельности кадровой службы. Один мой коллега как-то сказал: «Если бы для оценки менеджера по персоналу мне было дозволено задать ему только один вопрос, я бы спросил о бюджете возглавляемой им кадровой службы». Действительно, отсутствие такого бюджета или, напротив, его наличие, объем и структура являются важными характеристиками постановки работы с кадрами в компании».

Валерий Поляков, президент Кадрового объединения «Метрополис»

Методы планирования персонала

При планировании потребности в персонале могут использоваться различные методы.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать с внутреннего или внешнего рынка труда. Алгоритм расчета фактической потребности в персонале представлен в табл. 6.3.

Управление персоналом

Таблица 6.3 Последовательность расчета потребности в персонале

| <i>Показатели</i> | <i>Количество</i> |
|--|-------------------|
| Штатные должности к началу времени планирования: | |
| а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники); | |
| б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т.д.) | |
| = подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток | |
| + случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию; | |
| + случаи необходимой замены в связи с призывом в армию; | |
| + случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы | |
| + случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике) = | |
| = потребность в замене | |
| + потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности); | |
| – уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности) | |
| = фактическая потребность в кадрах или их избыток | |

Нормативный метод планирования состоит в том, что основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае трудовых) на единицу продукции (в данном случае рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.

При использовании нормативного метода исходными данными для определения требуемого количества рабочих являются производственная программа на плановый период времени; нормы времени, нормы выработки; трудоемкость производственной программы; организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости программы; отчетные (расчетные) данные о коэффициенте выполнения норм; баланс рабочего времени одного рабочего (табл. 6.4) и др. Баланс рабочего времени составляется для каждого структурного подразделения отдельно.

Таблица 6.4 Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего за год

Управление персоналом

| <i>Элементы рабочего времени</i> | <i>План</i> | <i>Отчет</i> |
|---|-------------|--------------|
| 1. Календарный фонд времени, дней | 365 | 365 |
| 2. Выходные и праздничные дни | 100 | 100 |
| 3. Номинальный фонд времени, дней (п. 1 – п. 2.) | 265 | 265 |
| 4. Невыходы, дней | 33 | 34,2 |
| В том числе: | | |
| • очередные и дополнительные отпуска | 19,5 | 19,5 |
| • отпуска, связанные с родами | 0,9 | 0,8 |
| <i>Элементы рабочего времени</i> | <i>План</i> | <i>Отчет</i> |
| • выполнение государственных и общественных обязанностей | 1,8 | 1,8 |
| • по болезни | 9,2 | 9,7 |
| • по разрешению администрации | 1,6 | 1,8 |
| • целодневные простои | — | 0,5 |
| • прогулы | — | 0,1 |
| 5. Фактически используемое время, дней (п. 3 – п. 4) | 232 | 230,8 |
| 6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего | 0,25 | 0,44 |
| В том числе: | | |
| • перерывы для кормящих матерей | — | — |
| • льготные часы подросткам | 0,15 | 0,14 |
| • внутрисменные простои | — | 0,2 |
| • сверхурочная работа | — | — |
| • в предпраздничные дни | 0,10 | 0,10 |
| 7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь) | 7,75 | 7,56 |
| 8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п. 5 × п. 7) | 1798,0 | 1744,8 |

При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется по нормам выработки:

$$Чпл = Qпл / Впл, (6.1)$$

где Чпл – среднесписочная плановая численность рабочих; Qпл – планируемый объем выпуска продукции; Впл – плановая норма выработки на одного рабочего.

Плановая численность (Чпл) рабочих-сдельщиков и рабочих повременщиков, занятых на нормируемых работах, определяется с использованием данных о трудоемкости производственной программы по формуле:

$$Чпл = [Тпр / Фпл] \times Ксп, (6.2)$$

где Тпр – трудоемкость производственной программы; Фпл – полезный фонд времени одного рабочего (определяется из баланса рабочего времени); Ксп – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах определяется отношением номинального времени к явочному, в непрерывных – отношением календарного к явочному).

Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится по нормам обслуживания по формуле:

$$Чпл = [(O \times C) / Но] \times Ксп, (6.3)$$

Управление персоналом

где O – число единиц оборудования; C – количество смен; $Н_о$ – норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий).

Пример. На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:

$$Ч_{пл} = [(1000 \times 2) / 100] \times (265 / 230) = 23 \text{ чел.}$$

Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно по рабочим местам:

$$Ч_{пл} = n \times C \times K_{сп}, \quad (6.4)$$

где n – число рабочих мест.

Пример. В цехе имеется четыре крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Данные по фонду рабочего времени – как в предыдущей задаче. Соответственно, необходимое количество крановщиков составит:

$$Ч_{пл} = 4 \times 2 \times (265 / 230) = 9 \text{ чел.};$$

стропальщиков:

$$Ч_{пл} = 4 \times 2 \times 2 \times (265 / 230) = 18 \text{ чел.}$$

Расчет по нормативам численности осуществляется, когда производственный объект или оборудование обслуживаются группой рабочих, и не предопределяется их расстановка внутри объекта. Норматив численности определяется на основе нормы обслуживания или нормы времени обслуживания по формуле:

$$Н_ч = (P / Н_о) \times K_{сп}, \quad (6.5)$$

где P – объем работы; $Н_о$ – норма обслуживания (в тех же единицах, что и объем работы).

При определении численности административно-управленческого персонала можно использовать формулу Розенкранца. Она служит для проверки соответствия фактической численности необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения или предприятия в целом:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \quad 6.6$$

где $Ч$ – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.; n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов; m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например за год); t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го организационно-управленческого вида работ; T – рабочее время

Управление персоналом

специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени; $K_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени; t_p – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{нрв}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{нрв} = K_{др} \times K_o \times K_{п}, \quad (6.7)$$

где $K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее неучтенные во времени, необходимом для определенного процесса

$$\left(\sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right);$$

как правило, в пределах $1,2 \leq K_{др} \leq 1,4$; K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня, как правило, устанавливается на уровне 1,12; $K_{п}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{фрв}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как

$$\left(\sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right).$$

Опыт

Пример планирования

Для определения численности персонала руководство автомобильного холдинга Major использует несколько способов. Когда открывается новый дилерский центр, формируется его штат на основе опыта иностранных автомобильных компаний. Объем обязательных работ, приходящийся на один центр в первые месяцы его развития, примерно одинаков, поэтому для каждого из них предусмотрено около 40 стандартных должностных позиций. Они распределяются по типовым подразделениям: дирекция (директор центра и 2 секретаря), салон продаж автомобилей (руководитель, администратор и 4 продавца-консультанта), отдел продаж запчастей (менеджер и три продавца), сервисная служба (5 главных менеджеров и 12 механиков), склад (руководитель и 2 сотрудника) и проч.

Со временем число клиентов дилерского центра растет (когда и как оно увеличится, в компании приблизительно знают исходя из собственных исследований рынка), поэтому типовой штат нуждается в пополнении. Например, чтобы определить, сколько нужно нанять дополнительных технических сотрудников, в Major используется показатель нормы выработки, который указывает, за какое время один сотрудник должен выполнить определенный объем работы. База нормы выработки составляется исследовательскими подразделениями поставщиков – автомобильных компаний. Например, согласно этим нормам, механик в дилерском центре Nissan должен успеть заменить воздушный фильтр за 0,2 ч, масло двигателя – за 0,4 ч, а передние колодки – за

Управление персоналом

0,6 ч. Сравнивая эти показатели с прогнозируемым объемом заказов, делается вывод, справится ли с ним штат службы или нужны дополнительные механики.

В компании Major проводится также и функциональный анализ, чтобы выяснить, не появляются ли у сотрудников со временем новые задачи, которые их отвлекают от выполнения основных. Например, резко выросли продажи автомобилей в кредит. Все вопросы, связанные с оформлением документов по таким покупкам, решали продавцы-консультанты. Вскоре выяснилось, что из-за работы с бумагами у них остается меньше времени на то, чтобы выполнять свою основную функцию – общаться с клиентами и продавать машины. Чтобы разгрузить продавцов, во всех дилерских центрах ввели новую должность – кредитного менеджера.

(По материалам журнала «Секрет фирмы»)

К математико-статистическим можно отнести следующие методы планирования потребности в персонале.

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Метод регрессионного анализа – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е. $Y = a + bX$) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей обстановке. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е. $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$). Коэффициенты b рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое оказывает на спрос на человеческие ресурсы каждая переменная. После этого полученные оценки независимых переменных вводятся в уравнение для расчета потребности в персонале.

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 распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т. д. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается

Управление персоналом

сбором и обработкой оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи – письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник относительно потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущество метода экспертных оценок – участие линейных руководителей, знания и опыт которых придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода – трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективность их суждений.

В целях оптимизации численности персонала также может использоваться метод бенчмаркинга. Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут использоваться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм. Однако этот метод дает лишь приблизительные ориентиры. Кроме того, в большинстве случаев прямое копирование не является корректным и приходится использовать ряд дополнительных показателей (издержки на одного сотрудника; соотношение численности персонала и объема выполняемых работ; доля товарооборота или прибыли компании, приходящаяся на одного сотрудника).

Тема 7. Управление мотивацией персонала в организации

Понятие мотивации. Основные элементы трудовой мотивации

Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

1) мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

2) мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури:

Управление персоналом

мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают три вида мотивации:

1) нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2) принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) мотивацию посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С позиций управления людьми важным для изучения является воздействие мотивации на трудовое поведение индивидов, которое выражается в том, как работник понимает действительность, каким образом он определяет свое место в организации, что он считает наиболее значимым для себя. В выборе собственной линии трудового поведения отражается степень идентификации интересов человека с целями и интересами организации. В этой связи можно говорить о том, что работник мотивирует свое поведение, «пропуская» внешние факторы через свое сознание (рис. 7.1).

Управление персоналом



Рис. 7.1 Схема формирования трудового поведения

Основу процесса мотивации составляют потребности человека, т. е. нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности или социальной группы. Потребности могут быть естественными и социальными; врожденными и приобретенными; первичными и вторичными, осознанными и неосознанными. Различают также материальные, духовные и социальные потребности. Более детальная классификация включает 17 видов потребностей:

- в поддержании жизнедеятельности и здоровья;
- в признании;
- в общении;
- в принадлежности к референтной группе и командной работе;
- в надежности и безопасности;
- в сотрудничестве с руководством компании;
- в эмоциональном напряжении и риске;
- в социальном статусе и власти;
- в подчинении;
- в независимости и свободе;
- в самоутверждении;
- в достижениях;
- в престиже;
- в радости и удовольствии;
- в стабильности;

Управление персоналом

- в новизне;
- в творчестве.

Однако классификация потребностей А. Маслоу, расположенных в иерархическом порядке, по мнению многих исследователей, остается на сегодняшний день самой распространенной.

Потребности обладают определенными свойствами:

1) для них характерны как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения. По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, происходят существенные сдвиги, выражающиеся в значительном увеличении высших потребностей;

2) возможность замены одной потребности высшего порядка другой. Так, ограниченные возможности повышения содержательности труда могут быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы и т. п.;

3) относительность: система потребностей развивается в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у других людей (сослуживцев, знакомых, соседей) и постоянном их «подтягивании» к общепринятым стандартам).

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, носит персонифицированный характер; это внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотивы выполняют определенные функции:

- ориентирующая: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая: мотив определяет субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;
- опосредующая: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;
- мобилизующая: мотив мобилизует работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;
- оправдательная: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме;
- побуждающая: отражает энергетику мотива и обоснована тем, что мотив есть субъективно выраженное побуждение к деятельности.

Чаще всего классификационные критерии мотивов совпадают с критериями классификации потребностей. Наиболее общая группировка мотивов в сфере труда выглядит следующим образом:

- материальные мотивы (работа выступает в качестве экономической необходимости, средства заработать деньги и обеспечить самостоятельность существования);
- духовные мотивы (человек выполняет работу потому, что ему нравится профессия, содержание трудовой деятельности);
- социальные мотивы (для работника важным является его место в коллективе и складывающиеся внутри него взаимоотношения).

Кроме того, на основе классификации различных видов потребностей можно выделить мотивы достижения, самоуважения, самоактуализации, мотивы – стремления к самой деятельности, к успеху и избеганию неудачи и т. д.

Управление персоналом

Мотивационную структуру человека нужно рассматривать как основу его действий. Она характеризуется определенной стабильностью, но может меняться в процессе воспитания человека, по мере роста его образования и других условий. Мотивированное поведение личности исходит из индивидуальных различий структуры мотивов и конкретной ситуации. Изменить мотивацию поведения работника можно лишь посредством соответственно подобранных стимулов.

Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т. д. Стимулы – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они объективно значимы, соответствуют потребностям работника. Таким образом, стимул не тождественен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив. Общая классификация стимулов представлена на рис. 7.2.



Рис. 7.2 Виды стимулов

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой – обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, т. е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

Использование различных стимулов для мотивирования сотрудников называется стимулированием, которое рассматривается как «способ управления трудовым поведение работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала

Управление персоналом

посредством влияния на условия его жизнедеятельности...», а в широком смысле – как совокупность требований и соответствующую им систему поощрений и наказаний.[202]

Основные требования к организации стимулирования работников:

- 1) комплексность – единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от особенностей управления персоналом в конкретной организации;
- 2) дифференцированность – индивидуальный подход к отдельным группам работников;
- 3) гибкость и оперативность – постоянный пересмотр стимулов в связи с происходящими изменениями во внешней и внутренней среде организации.

На заметку

Лучший работодатель

Журнал Fortune ежегодно публикует рейтинг лучших работодателей США. В 2007 г. список возглавила компания Google благодаря набору услуг, предоставляемых своим работникам. При составлении рейтинга учитываются также мнения сотрудников об отношении руководства компаний к персоналу, удовлетворенности работой и взаимоотношениями в коллективе.

Помимо уникальной рабочей атмосферы, неплохих заработков и интересной работы, Google предоставляет своим сотрудникам бесплатные кафетерии и рестораны, автобус на работу и мойку личных автомобилей. Все работающие в калифорнийской штаб-квартире компании могут рассчитывать на бесплатную парикмахерскую, прачечную и химчистку, лечащего врача, занятия спортом, spa-услуги. При желании (и при отсутствии возражений коллег) на работу можно прийти со своей собакой. Инженерам-разработчикам разрешено использовать до 20 % рабочего времени на независимые проекты.

Второе место занимает Genentech (исследования в области биотехнологий): все сотрудники фирмы имеют право каждые шесть лет на дополнительный оплачиваемый отпуск в полтора месяца. Компания спонсирует центр по уходу за детьми.

На третьем месте в рейтинге Wegmans Food Markets (сеть супермаркетов и магазинов свежих овощей и зелени), предоставляющая бесплатную медицинскую страховку и обучение.

Четвертое место занимает компания Container Store (сдача в аренду складских площадей). Помимо высоких заработков каждый 10-й работник пользуется возможностью работать по «семейному» графику – приезжать на работу после проводов детей в школу, и отлучаться для того, чтобы отвезти детей из школы домой. Кроме того, компания предоставляет бесплатную медицинскую страховку, бесплатные занятия йогой и массаж, 40 %-ную скидку на свои товары.

На пятом месте – сеть продовольственных магазинов Whole Foods Market. Компания оформляет бесплатную медицинскую страховку и предоставляет сотрудникам 50 %-ную скидку на свои товары.

И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин предложили другую классификацию стимулов, которую впоследствии использовал В.И. Герчиков при разработке тестовой методики «Motype»:

Управление персоналом

– материальные денежные стимулы: переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии;

– материальные неденежные (натуральные) стимулы: жилье, автомобиль, автостоянка, места в детских учреждениях, путевки, диетическое питание, телефон, ссуды, кредит, ценные подарки, право приобретения в организации товаров и услуг, предоставление работнику и членам его семьи права пользования благами, находящимися в собственности организации, оплата обучения;

– моральные стимулы, основной функцией которых является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде;

– организационные стимулы – создание определенным сотрудникам особых условий работы, в том числе: максимальной автономии в работе; возможности самоконтроля качества и результатов работы; предоставление гибкого графика; права дополнительного распоряжения ресурсами;

– забота о работнике (патернализм). Преимущественное значение придается неформальным отношениям: организация – единая семья, каждый работник – член семьи. Руководитель выступает в роли главы семьи, принимающего на себя ответственность за судьбы работников, за решение их проблем. Основными стимулами являются доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку; внутрифирменная должностная карьера работника, при которой возрастает его внутрифирменный статус и уважение к нему со стороны других сотрудников;

– негативные стимулы – наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, проступки, демонстрируемое неудовольствие сотрудником, угроза потери работы;

– профессиональная карьера, личный рост – важнейший стимул для менеджеров и специалистов. К нему относятся все действия руководства и кадровой службы компании, направленные на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; периодическая аттестация сотрудников, разработка и реализация карьерных планов; организация профессионального общения; участие в инновациях;

– участие в управлении и совладении. Участие в управлении имеет трехступенчатую структуру: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений; 3) участие в принятии решений. Участие в совладении – получение работником доли капитала фирмы или права на ее приобретение (опцион), т. е. законное основание участвовать в управлении делами компании.

Поскольку реакция различных людей на конкретные стимулы неодинакова, стимулы должны разрабатываться с учетом потребностей определенной личности. В.И. Герчиков выделяет пять мотивационных типов работников: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский (табл. 7.3).

Таблица 7.3 Характеристика мотивационных типов работников

Управление персоналом

| <i>Тип мотивации</i> | <i>Краткая характеристика</i> |
|-----------------------------------|--|
| Избегательный (люмпенизированный) | <ul style="list-style-type: none"> • Ему все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений • согласен на низкую оплату — при условии, чтобы другие не получали больше • низкая квалификация • не стремится повысить квалификацию, противодействует этому • низкая активность и выступление против активности других • низкая ответственность, стремление переложить ее на других • минимизация усилий |
| Инструментальный | <ul style="list-style-type: none"> • Интересует цена труда, а не его содержание • важна обоснованность цены, не желает «подачек» • важна способность самостоятельно обеспечить свою жизнь |
| Профессиональный | <ul style="list-style-type: none"> • Интересует содержание работы • не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили • интересуют трудные задания — возможность самовыражения • считает важным свободу в оперативных действиях • важно профессиональное признание как лучшего в профессии |
| Патриотический | <ul style="list-style-type: none"> • Важно общественное признание участия в успехе • главная награда — всеобщее признание незаменимости в компании • необходима идея, которая будет им двигать |
| Хозяйский | <ul style="list-style-type: none"> • Добровольно принимает на себя ответственность • характеризуется обостренным требованием свободы действий • не терпит контроля |

Для эффективного стимулирования персонала важным является соответствие форм стимулирования мотивационному типу работников (табл. 7.4). В противном случае неправильное использование той или иной формы может привести к противоположным последствиям.

Управление персоналом

| Форма стимулирования | Мотивационный тип | | | | |
|----------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------|
| | Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| Негативная | Применима: стимулирование денежной компонентой | Запрещена | Применима: стимулирование знаковой компонентой | Запрещена | Базовая |
| Денежная | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральная | Применима: стимулирование денежной компонентой | Применима при целевой договоренности | Применима: стимулирование знаковой компонентой | Применима при целевой договоренности | Базовая |
| Моральная | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Карьера, развитие | Применима | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Организационная | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

Таблица 7.4 Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Стимулирование – только одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения работники проявляют заинтересованное участие в делах организации, не дожидаясь соответствующего внешнего стимулирующего воздействия.

Выделяют внешнюю (экстрисивную) и внутреннюю (интрисивную) мотивацию. При внешней мотивации поведения факторы, которые его инициируют и регулируют, находятся вне личности и вне поведения. В случае внутренней мотивации инициирующие и регулирующие факторы поведения, напротив, находятся внутри самого поведения. Как отмечает Л. Дисси, внутренне мотивированная деятельность «не имеет поощрений, кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения определенных наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством достижения некой другой цели».

Основным недостатком внешне детерминированного поведения является то, что поведение может иметь место только в период действия определенного подкрепления-стимула. Напротив, внутренне мотивированное поведение может продолжаться достаточно долго при отсутствии видимых «наград», при этом человек отдает предпочтение более трудным заданиям, получает удовольствие от работы, повышается его самоуважение. Человек стремится к тому, чтобы быть первопричиной, источником собственного поведения, стремится к «личностной каузальности». Как только личность

Управление персоналом

начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения, можно говорить о внутренней мотивации его активности».

Недостаточно только внешнего воздействия на индивида – необходимо создание условий для интринсивной мотивации: человек перестает ощущать себя зависимым от положительных и отрицательных мотиваторов, которые могут быть рассчитаны на закрепление изначально непривлекательного поведения.

Схожую точку зрения относительно действия мотиваторов, т. е. «факторов, влияющих на принятие решения и формирование намерения», воздействующих на человека извне и изнутри, высказывает И. Бем, выделяя краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. К краткосрочным он относит повышение оплаты труда, различные виды наградений и поощрений, дотации, скидки, предоставление служебного автомобиля, фирменной одежды, бесплатные мероприятия организации, оплату рационалистических предложений, возможность повышения квалификации. Среди долгосрочных автор выделяет работу, доставляющую радость, качественный труд, работу, основанную на собственной ответственности, самостоятельность, участие в достижении конечной цели, возможность использования своего потенциала, осознание смысла своей работы, признание работника как личности, гибкое рабочее время.

Речь, по сути, идет о возможности человека чувствовать себя самодетерминированным, наличии определенной степени свободы и возможности самореализации в рамках организации. При этом в случае использования долгосрочных мотиваторов мотивация действует на работников изнутри, развивается заинтересованность, формируется ощущение радости от работы, работник может идентифицировать себя с предприятием, происходит побуждение к возникновению новых идей и представлений, облегчается сотрудничество и отпадает необходимость в дополнительных стимулах для мотивированного труда.

Методы мотивации. Система мотивации персонала

Метод (от греч. *methodos* – путь к чему-либо) есть способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность.

Методы мотивации – это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий.

Существует множество классификаций методов мотивации персонала. Согласно одной из них, предложенной Д. Синком, можно выделить четыре основных метода управления мотивацией и повышения результативности работников:

- стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления;
- регулирование поведения посредством постановки целей;
- проектирование (дизайн) работ и обогащение труда;
- партисипативность: вовлечение работников в управление.

Использование каждого из этих методов сможет привести к различным результатам. Например, согласно Э. Локку (табл. 7.5), оптимальным является денежное вознаграждение (медианное значение прироста производительности 30 %), менее эффективным оказалось использование партисипативных методов (медианное значение прироста производительности 0,5 %).

Управление персоналом

Таблица 7.5 Результаты сопоставления четырех методов мотивации, % (на основании исследований Локка)

| <i>Метод</i> | <i>Повышение эффективности (медиана)¹</i> | <i>Достижение 10%-ного повышения</i> | <i>Вариация</i> |
|-------------------------|--|--------------------------------------|-----------------|
| Денежное вознаграждение | +30 | 90 | От +3 до +49 |
| Целевой | +16 | 94 | От +2 до +57,5 |
| Обогащение труда | +8,75 | 50 | От –1 до +61 |
| Партисипативность | +0,5 | 25 | От –24 до +47 |

Полученные Э. Локком результаты не означают, что вовлечение работников в управление является неэффективным методом мотивации – этот метод является более сложным и требует определенного уровня развития сотрудников. Отрицательные результаты при его использовании могут быть получены, например, при попытке мотивировать работников, относящихся к люмпенизированному типу.

1 Медиана – это число, которое является серединой множества чисел, т. е. половина чисел имеют значения большие, чем медиана, а половина чисел имеют значения меньшие, чем медиана.

Денежное вознаграждение дает большую гарантию повышения эффективности деятельности сотрудников. Однако организации не могут бесконечно апеллировать к потребностям низких уровней. На определенном этапе развития появляется необходимость перехода к потребностям более высокого уровня и использования более сложных методов мотивации.

Рассмотрим подробнее эти четыре метода.

Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления. Теория подкрепления основана на том, что использование тех или иных стимулов обуславливает определенное поведение человека. Любое действие или поведение имеет негативные последствия (их в будущем стремятся избегать) и позитивные (их будут повторять).

Согласно Скиннеру, существуют такие способы воздействия на людей, как позитивное, негативное подкрепление, гашение и наказание.

Позитивное подкрепление – это вознаграждение желаемого поведения сотрудника (похвала, премия, продвижение по службе), повышающее шанс повторения этого поведения сотрудником в будущем.

Негативное подкрепление вырабатывает поведение, приводящее к устранению или избеганию неприятного стимула. Желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Стремясь избежать неприятных ситуаций, работник вынужден соответствовать желаемым образцам поведения.

Гашение – это разрушение связи между поведением и стимулом, когда оно не сопровождается подкреплением. При отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе прекращаются.

Наказание – это прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания, снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т. п.

Управление персоналом

Процесс научения желательному поведению облегчается благодаря использованию позитивного подкрепления. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89 % случаев, а наказание – в 11 %, и в 11 % – ухудшает; угрозы же на 99 % игнорируются и, кроме того, они унизительны для обеих сторон.

Выделяют непрерывное и частичное подкрепление. При непрерывном подкреплении поощряется каждое проявление желаемого поведения. В случае частичного подкрепления поощрение происходит лишь в определенных случаях. Можно говорить о четырех режимах частичного подкрепления:

1) режим подкрепления с постоянным соотношением: подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения. На таком режиме подкрепления основана сдельная оплата труда (например, оплата переводчика за количество переведенных знаков или машинистки за напечатанный материал);

2) режим подкрепления с постоянным интервалом: подкрепление производится только в том случае, когда твердо установленный, фиксированный временной интервал истек. Пример – ежемесячная, понедельная, почасовая оплата, отдых после жестко установленного времени физической или умственной работы;

3) режим подкрепления с вариативным соотношением: в этом случае подкрепление производится через разное, непредсказуемое для работников число повторов желаемого поведения, например через 5, 10 или 20 «правильных» поступков. Пример – азартная игра: человек ожидает, что джек-пот будет выпадать через определенное число игр, но в действительности это число носит переменный характер. Неопределенность результата и ожидание большого выигрыша приводят к очень медленному угасанию поведения;

4) режим подкрепления с вариативным интервалом: подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример – обход рабочих мест директором предприятия, во время которого он лично благодарит наиболее усердных работников.

Набор стимулов, которые организация может использовать для подкрепления желаемого трудового поведения работников, уже рассматривался ранее (см. п. 1.1). Более полный перечень стимулирующих систем в организации выглядит следующим образом:

- заработная плата;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (годовой, полугодовой, рождественский бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы);
- участие в прибылях;
- системы распределения доходов (Ракера, Скэнлона, Импрошеар);
- планы дополнительных выплат – субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его супруга/супруги и т. д.);
- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе);
- стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;

Управление персоналом

- сберегательные фонды (льготные режимы накопления средств);
- организация питания;
- продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру по льготным ценам;
- стипендиальные программы (выделение средств на образование);
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы жилищного строительства;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- гибкие социальные выплаты – работник, в пределах установленных сумм имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;
- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд;
- получение льготных кредитов;
- другие.

В целях индивидуализации стимулирования возможно использовать так называемую «систему кафетерия» (метод «кафе»). Основу метода составляет своего рода «меню», в котором персоналу предприятия предлагаются для свободного выбора наборы определенных социальных выплат и льгот (бенефитов) в качестве вознаграждения за труд за счет бюджета фирмы. Работники составляют своеобразное «меню» и периодически обновляют его в соответствии со своими запросами (подобно тому, как это делает посетитель кафе).

Регулирование поведения посредством постановки целей.

Цели можно определить как будущие состояния, желательные для индивида и/или организации. Процедура постановки целей при правильном подходе может служить средством мотивации, поскольку у работников формируется направленность на достижение результатов и критерии результативности становятся им понятными.

Таким образом, цели:

- 1) концентрируют внимание и усилия сотрудников на определенных направлениях;
- 2) могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты;
- 3) могут служить для обоснования затрат ресурсов;
- 4) могут повлиять на структуру и процедуры организационных систем;
- 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

При постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что сотрудники будут лучше мотивированы, чтобы действовать в соответствии с такими целями. Кроме того, трудные цели, воспринятые сотрудниками, увеличивают вероятность того, что мотивация будет сильнее, а результативность труда выше.

Термин «управление по целям» (от англ. management by objectives – МВО) ввел в 1954 г. П. Друкер. Он утверждал, что бизнес содержит три сильнейших фактора, препятствующих однонаправленности усилий управленцев:

- специализация работы менеджеров (горизонтальное разделение труда);

Управление персоналом

- иерархическая структура организаций (вертикальное разделение труда);
- различные ценностные установки и личностные качества управленцев, которые приводят к различиям в видении и выполнении работы.

Управление по целям в этой связи является специальным механизмом управления, который консолидирует цели работников, выполняющих разные функции на всех уровнях управления. Само название «управление по целям» содержит терминологическую неточность, поскольку управление есть всегда целенаправленное воздействие на объект, однако в подобной неточности кроется и некоторый революционный момент, поскольку идея П. Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, «в корне перевернула логику управления».

Как отмечает Г.С. Одиорне, МВО – это техника руководства, при которой «сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием».

Цели, определяющие базис этой техники управления, могут определяться различными способами:

- цели ставит руководитель;
- руководитель выдвигает цели, а подчиненные могут занять по отношению к ним определенную позицию;
- сотрудники намечают цели, которые при обсуждении с руководителем уточняются и утверждаются;
- руководитель и подчиненные независимо друг от друга формулируют цели и затем согласовывают их.

Преобладает мнение о том, что МВО базируется не на предварительной постановке целей руководителями, а на согласовании их между руководителем и подчиненными. При этом основными элементами системы МВО являются:

- 1) планирование деятельности и постановка индивидуальных целей;
- 2) текущий контроль за результатами деятельности и обмен информацией (обратная связь);
- 3) промежуточная оценка результатов деятельности персонала;
- 4) итоговая оценка результатов деятельности персонала.

К преимуществам МВО относятся:

- построение иерархии целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- улучшение идентификации сотрудников с целями организации;
- объективность критериев оценки труда и вознаграждения;
- развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность;
- повышение эффективности планирования и организации;
- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

Управление по целям является эффективным инструментом менеджмента, методом повышения мотивации работников. Однако для его разработки и внедрения требуются

Управление персоналом

время, детальная проработка всех элементов, заинтересованность руководства и сотрудников.

Проектирование (дизайн) работ и обогащение труда.

Интерес к проектированию рабочего места связан с появлением в начале XX в. и развитием школы научного управления, способствовавшей созданию теории научной организации труда (НОТ).

НОТ основана на инженерном подходе, при котором главное внимание уделяется производственным процессам, процедурам, рабочим операциям, трудовым приемам, взаимодействию человека и машины. В соответствии с этим подходом рабочие места становились предельно специализированными (работник выполнял крайне ограниченное число заданий) и стандартизированными (работник выполнял задание одним и тем же способом). Работа проходила под жестким контролем со стороны руководства. Низкая удовлетворенность трудом, текучесть в качестве проблем управления персоналом не рассматривались.

Начиная с 50-х гг. XX в. происходит отказ от технократического подхода к проектированию рабочего места. Сформировалась концепция обогащения труда, которая представляет собой совокупность методов организации трудового процесса, направленных на совершенствование и гуманизацию условий работы, чтобы свести к минимуму отрицательные последствия монотонности труда, повысить удовлетворенность людей своей работой и обеспечить рост эффективности труда.

Обогащение труда предполагает формирование рабочих мест, которые характеризуются большим разнообразием содержания деятельности, необходимостью наличия больших знаний и умений. Работники должны иметь более высокий уровень автономности и ответственности в отношении планирования, управления и контроля за своей деятельностью.

В отличие от функционального расширения рабочего места, которое увеличивает горизонтальную нагрузку, обогащение труда повышает возможности рабочего места и по вертикали. При этом число заданий увеличивается не всегда, но расширяются полномочия и ответственность. При обогащении труда работнику поручаются выполнение законченного модуля операций и контроль за качеством своего труда.

Обнаружена положительная связь между обогащением труда и повышением удовлетворенности от работы, однако работники должны быть заинтересованы в расширении должностных обязанностей и обладать необходимыми для этого навыками.

Некоторые сотрудники могут негативно воспринимать практику обогащения труда, поскольку не желают принимать на себя дополнительную ответственность, негативно относятся к новым обязанностям или не желают переучиваться. Для многих сотрудников низкая ответственность, защищенность от перемен и относительная независимость более важны, чем возможность расширения прав и возможность роста при обогащенном труде. Кроме того, получение удовлетворения от работы, не обязательно является результатом содержания труда, оно, например, может зависеть от отношений с коллегами.

Таким образом, обогащение труда – ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство должно использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

Дальнейшее развитие идей проектирования работы связано с появлением модели характеристик работы Хэкмана и Олдхэма (рис. 7.6). Она основана на взаимосвязи между отдельными характеристиками рабочего места и мотивацией работников. При этом

Управление персоналом

характеристики работы способствуют возникновению определенных психологических состояний, а сила потребности работника к росту создает важный опосредующий эффект.



Рис. 7.6. Модель характеристик работы Хэкмана и Олдхэма

Основными характеристиками работы являются:

- разнообразие навыков – степень необходимости разнообразных навыков и способностей при выполнении работы;
- определенность, однозначность рабочего задания – работы, которые составляют единое целое, более содержательны, чем задания, являющиеся лишь некоторой частью всей работы;
- значимость рабочего задания, характеризующая его важность (для организации и для работника);
- автономность – независимость на рабочем месте, степень свободы формирования рабочего графика, принятия решений, определения способов достижения целей;
- обратная связь о ходе и успешности выполнения работы.

Восприятие характеристик одной и той же работы варьируется в зависимости от различий индивидуальных предпочтений, образования, опыта, возраста, степени отождествления себя с профессией, пола.

Партисипативность: вовлечение работников в управление.

В современных условиях наемный работник не рассматривается только как исполнитель, он превращается в активного и заинтересованного участника деятельности организации.

Участие в управлении является частью системы участия работников, включающей, кроме того, участие в прибылях и участие в собственности. Но если участие в прибылях и собственности связано с получением материального вознаграждения, то участие в управлении – с внешней (создание соответствующих условий со стороны администрации)

Управление персоналом

и внутренней мотивацией нематериального характера (развитие у работников чувства самодетерминации и компетентности).

Это участие может происходить на нескольких уровнях. На уровне отдельного рабочего места или рабочей группы принимаемые решения относятся к техническим условиям рабочего процесса, взаимоотношению с коллегами, условиям труда, текущим вопросам управления людьми; на уровне компании – это участие работников в решении вопросов стратегического характера (цели и задачи производства, инвестиции, распределение прибыли, организационная структура). Кроме того, это вопросы, касающиеся конкретных трудовых отношений по линии «работник – работодатель» (оплата труда, отпуска, рабочее время, социальное обеспечение). На следующем уровне работники участвуют во взаимоотношениях между предприятием и профсоюзом, способных носить отраслевой и межотраслевой характер.

Участие в управлении может принимать разнообразные формы, в той или иной степени демонстрирующие свою эффективность – от проведения предварительных консультаций с представителями работников перед принятием управленческих решений, участия в решении возникающих проблем через создание кружков качества, автономных самоуправляемых групп до выполнения представительными органами работников (советами, комитетами, комиссиями) определенных управленческих функций.

Логическим продолжением развития концепции участия в управлении стало появление партисипативных организаций, построенных на принципе вовлечения работников всех уровней в принятие решений, установление целей, решение проблем. Однако отрицательным результатом участия может стать меньшая склонность работников к инновациям, принятие менее рискованных решений, «размывание» ответственности в процессе выработки коллективных решений, осуществление руководителями популистских действий. Эти недостатки и ограничения позволяют говорить о том, что важным является не столько то, работают ли данные программы, а условия, при которых они будут наиболее эффективными. Кроме того, как отмечает Р.М. Кантер, партисипативный процесс требует сбалансированного подхода и терпения: «Чтобы сплотить людей, требуется больше времени, чем для командования ими».[216]

Преимущества участия в управлении:

- рост объема производства и качества продукции за счет рационализаторских предложений;
- повышение мотивации за счет возможности влиять на ситуацию;
- рост самооценки;
- увеличение удовлетворенности трудом;
- улучшение взаимодействия с менеджерами;
- уменьшение конфликтов и стрессов;
- повышение восприимчивости работников к изменениям.

Чтобы участие в управлении было эффективным, необходимо соблюдение следующих условий:

- 1) менеджер и сотрудники должны располагать необходимым для обеспечения этого процесса временем. В кризисных ситуациях подобная практика нецелесообразна;
- 2) потенциальные выгоды от участия в управлении должны превосходить затраты. Например, время, отводимое на участие в управлении, не должно превышать время, отводимое на основные рабочие операции;
- 3) работники проявляют заинтересованность в участии в управлении;

Управление персоналом

4) способности и квалификация сотрудников должны позволять им участвовать в управлении;

5) участники процесса должны иметь способность к общению;

6) ни одна из сторон не должна воспринимать процесс участия в управлении как угрозу. Например, работники могут воспринимать действия руководства как потенциально опасные или же руководитель может считать, что участие в управлении угрожает его статусу;

7) реализация практики участия в управлении должно происходить в рамках области свободы выбора рабочих заданий группы (каждое подразделение не имеет права принимать решение, противоречащее политике компании).

Приведенная классификация методов мотивации не является единственной. Существуют и более расширенные группировки методов мотивационного воздействия на персонал (табл. 7.7).

Таблица 7.7 Методы мотивационного воздействия на персонал

| <i>Средства воздействия</i> | <i>Основное содержание средств воздействия на мотивацию</i> |
|---|---|
| Организация работ | <ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы • Законченность выполняемых заданий • Значимость и ответственность работы • Предоставление самостоятельности работнику • Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям |
| Материальное стимулирование | <ul style="list-style-type: none"> • Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы • Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы • Связь оплаты и рабочих результатов • Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории |
| Моральное стимулирование | Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.) |
| Постановка целей | Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: <ul style="list-style-type: none"> • конкретность; • привлекательность цели для работника; • достижимость |
| Оценка и контроль | Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения |
| Информирование | Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации |
| Практика управления | Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и его соответствие важнейшим ситуационным переменным |
| Меры дисциплинарного воздействия | <ul style="list-style-type: none"> • Правильный выбор места • Своевременность дисциплинарного воздействия • Соразмерность строгости наказания тяжести проступка • Разъяснение причин • Внеличностный характер наказаний |
| Обращение к наиболее значимым для работника ценностям | <ul style="list-style-type: none"> • Самоуважение • Финансовое благополучие • Ответственность перед командой (коллективом) • Интересы компании (предприятия, организации) • Карьерные перспективы • Интересы семьи и др. |

Понимание руководителями и менеджерами по персоналу механизма мотивации, разнообразия потребностей, стимулов и мотивов работников должно способствовать построению эффективной системы мотивации, т. е. системы организационных мероприятий и стандартов, направленных на управление активностью членов организации в достижении корпоративных целей. Система мотивации должна способствовать развитию у сотрудников стремления работать именно в этой организации и достигать высоких результатов.

Основными инструментами совершенствования системы мотивации современной организации являются:

- внедрение системы постановки целей;
- создание надежной системы оценки эффективности сотрудника и определения потенциала его развития;
- разработка системы окладов, грейдирование позиций;
- разработка системы бонусов, связанных с результатами деятельности;
- дизайн работ, обогащение содержания работ, ротация;
- создание команд, работающих в автономном режиме;
- создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения;
- создание «золотого» кадрового резерва, включая планы подготовки резервистов.

В системе мотивации персонала можно выделить 13 основных компонентов (рис. 7.8).

Управление персоналом

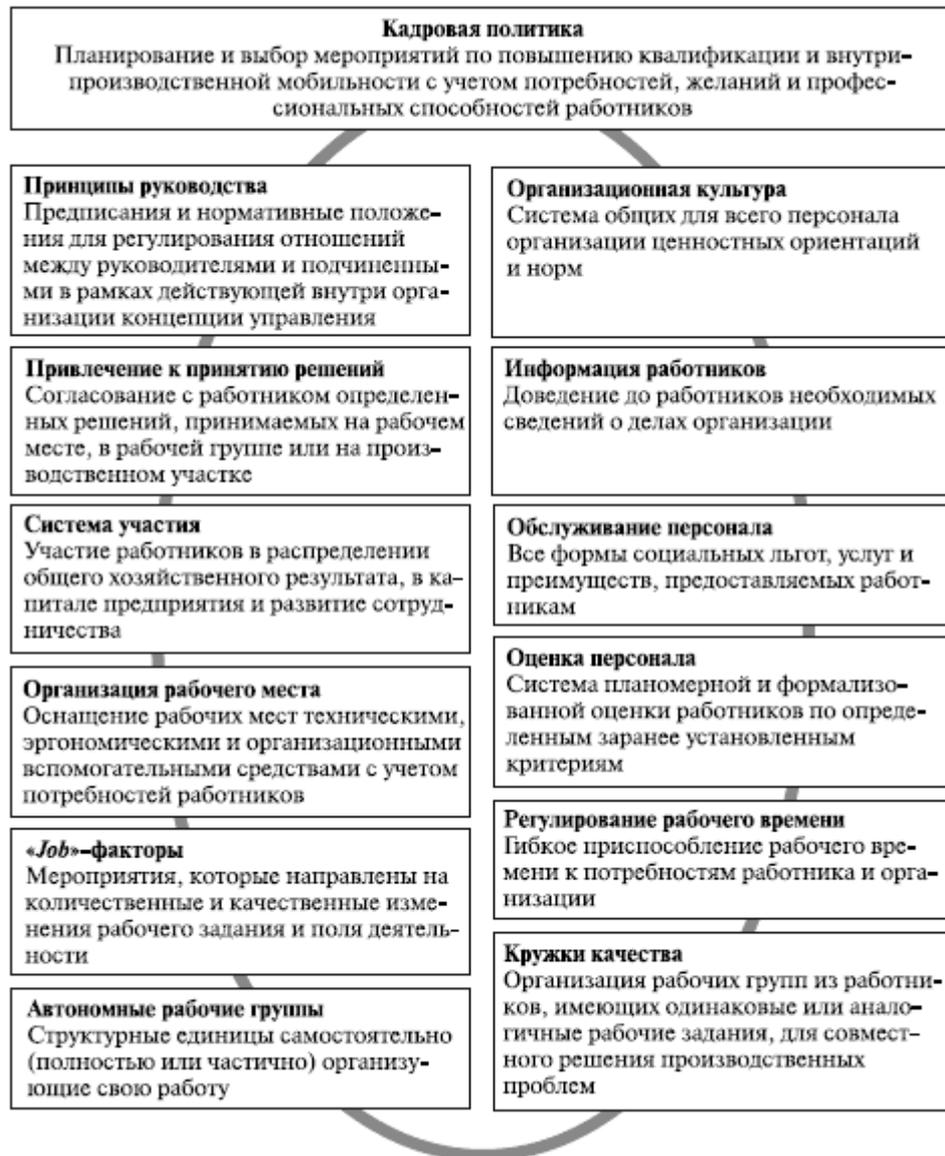


Рис. 7.8 Компоненты системы мотивации

На заметку

Факторы мотивации

В результате опроса 4000 сотрудников европейских компаний Германии, Франции, Нидерландов, Италии, Испании были выявлены следующие факторы мотивации персонала:

- 1) руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников;*
- 2) у сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности;*
- 3) руководство компании подает пример в плане ценностей компании;*
- 4) в компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов;*
- 5) сотрудников привлекает репутация компании как работодателя;*
- 6) спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников;*
- 7) сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы;*
- 8) сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности;*

Управление персоналом

9) сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании;

10) сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной зарплаты.

Кроме того, было выявлено, что четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе; 63 % увлечены в средней степени; 14 % можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязанности к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.

(По материалам сайта e-executive.ru)

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Идеальной системы мотивации персонала не существует. Однако есть определенные правила, позволяющие любой системе быть более эффективной: она должна быть проста и понятна; прозрачна и публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию сотрудников, отражать специфику организации.

Удовлетворенность трудом и мотивация работников

Удовлетворенность трудом рассматривается как позитивное эмоциональное состояние человека, исходящее из оценки его работы.

Мотивация и удовлетворенность работника – две стороны одного объективного процесса – работы. Схематически это может быть выражено следующим образом: мотивация → работа → удовлетворенность. Если мотивация является объяснением и обоснованием трудового поведения, то удовлетворенность – признанием и согласием с ним.

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма, больше склонны к сотрудничеству, чаще помогают сослуживцам и клиентам.

Удовлетворенность трудом представляет собой эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию, основанную на принципе «нравится – не нравится», «люблю – не люблю».

Удовлетворенность трудом может рассматриваться и как единая установка, и применительно к различным составляющим рабочего процесса.

Однако оценка общей удовлетворенности дает значительную свободу для индивидуальной ее интерпретации. Одни работники могут быть удовлетворены работой исходя из оплаты труда, другие – из характера работы, третьи – из социального климата организации. Поэтому факт существования сложной структуры удовлетворенности трудом способен вызывать сомнения относительно однозначности понимания респондентом смысла вопроса об общей удовлетворенности трудом.

В этом случае ответ на прямой вопрос об общей удовлетворенности трудом не несет никакой конкретной информации и не может однозначно интерпретироваться, что, по мнению многих исследователей, «делает его использование бессмысленным».

Управление персоналом

П. Смит, Л. Кендалл и К. Хулин полагают, что существует пять основных параметров работы, формирующих удовлетворенность:

- работа как таковая (предоставление человеку интересных заданий, возможности познать новое, испытать «чувство ответственности» за порученное дело);
- вознаграждение (оплата труда и дополнительные льготы, которые получает работник);
- продвижение по службе (возможность карьерного роста);
- руководство (способность руководителя оказывать техническую и моральную поддержку);
- коллеги (степень их компетентности и уровень социальной поддержки).

Более широкий подход к исследованию удовлетворенности трудом включает исследование таких элементов оценки удовлетворенности, как объем выполняемой работы, напряженность труда, организация труда, содержание труда, санитарно-гигиенические условия труда, режим труда и рабочего времени, размер заработка, распределение премий, взаимоотношения с руководством, взаимоотношения с коллегами по работе, условия работы, возможность должностного и квалификационного роста, объективность оценки работы, дополнительные льготы и т. д.

При исследовании удовлетворенности целесообразно учитывать, что людям присущи устойчивые черты, которые предрасполагают их к удовлетворенности или неудовлетворенности своей работой независимо от фактической производственной ситуации, т. е. некоторым сотрудникам нравятся все рабочие ситуации, в которых они оказываются, а другим – не нравится ни одна из них. Общую склонность к позитивным реакциям на окружающую среду называют «позитивной аффективностью», а склонность к негативным реакциям – «негативной аффективностью». Исследования подтверждают существование положительной корреляции (тесной связи) между оценками положительной аффективности и большей удовлетворенностью работой.

Внимание исследователей к удовлетворенности трудовой деятельностью продиктовано прежде всего поиском связи между удовлетворенностью работой и производительностью труда.

Гипотеза о том, что довольный работой человек будет демонстрировать высокую производительность труда, кажется весьма привлекательной, но не находит эмпирического подтверждения.

По данным 20 обследований, проведенных в США и обобщенных В. Врумом, средний показатель корреляции между ними составил 0,14 с колебаниями от 0,86 (значимая связь) до – 0,31 (обратная связь), что близко к результатам, полученным в отечественных исследованиях.

Ф. Херцберг, сопоставляя результаты 26 исследований, фиксировал положительную связь в 14 случаях, отрицательную – в 3, отсутствие связи – в 9. Более поздний анализ выявил, что только в 17 случаях из 100 между данными показателями удастся обнаружить прямую зависимость.

По мнению Л. Портера и Э. Лоулера, не увеличение удовлетворенности ведет к увеличению производительности, а рост производительности труда может привести к получению вознаграждений, которые способны вызвать увеличение удовлетворенности. Они объясняют слабую корреляцию между производительностью и удовлетворенностью трудом тем, что многие люди могут получать такие вознаграждения, которые имеют незначительное отношение к трудовой деятельности (например общение с коллегами).

Управление персоналом

Исследователи все же полагают, что увеличившаяся удовлетворенность может оказать и обратное воздействие на производительность, если индивид будет стремиться к еще большему вознаграждению.

В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов утверждают, что «удовлетворенность работой отражается на результатах труда и, наоборот, результаты труда – на степени удовлетворенности». Таким образом, можно говорить о том, что удовлетворенность носит двойственный характер.

Неудачи попыток обнаружить значимую устойчивую связь между производительностью и удовлетворенностью Ф. Херцберг объясняет неправильностью измерения удовлетворенности, так как обычно ищут связь между производительностью и общей удовлетворенностью, которая включает удовлетворенность и гигиеническими факторами, тогда как стоит измерять связь только между удовлетворенностью мотиваторами и производительностью.

Однако и эта позиция тоже имеет недостатки. По Ф. Херцбергу, заработная плата относится к гигиеническим факторам. Однако Черрингтон, Рейц и Скотт установили, что характер связи между удовлетворенностью работой и уровнем ее выполнения зависит от третьей переменной – вознаграждений. Положительная корреляция между удовлетворенностью и выполнением работы обнаруживается лишь у работников, получающих вознаграждение, соответствующее результатам их работы.

Более четко фиксируется обратная связь между удовлетворенностью работой и текучестью персонала. По данным И.М. Поповой, соответствующий коэффициент корреляции равен – 0,60, причем среди неудовлетворенных работой текучесть гораздо выше, чем среди удовлетворенных.

Организациям целесообразно периодически исследовать уровень удовлетворенности своих сотрудников, чтобы своевременно предпринимать действия, предотвращающие и разрешающие проблемы, волнующие сотрудников. Кроме того, предоставляет возможность «выпускать» негативные эмоции работников, осуществлять обратную связь с подчиненными.

Периодические исследования в данной области должны совмещаться с ежедневным мониторингом удовлетворенности трудом. Менеджеры, с одной стороны, получают текущую информацию об уровне удовлетворенности трудом во время личных контактов и коммуникаций, а с другой – имеют доступ к различной информации, которая может быть использована и для анализа удовлетворенности.

К источникам информации относятся жалобы, данные о невыходах и опозданиях, показатели качества продукции, показатели выполнения рабочих заданий, текучесть рабочей силы, опросы увольняющихся, предложения сотрудников, отчеты о проведении обучения.

Исследование в большинстве случаев проводится в виде анкетирования. В качестве альтернативы может использоваться интервью, однако индивидуальная беседа с сотрудником в подобном случае требует затрат времени (1–2 часа на каждого) и специальной подготовки интервьюера.

При анкетировании существует ряд ситуационных переменных, которые могут влиять на понимание вопросов и готовность респондентов быть искренними:

- форма вступительного текста и ясность инструкции;
- анонимность опроса;

Управление персоналом

– степень сензитивности к вопросам, т. е. степень озабоченности респондентов по поводу того, что другим могут стать известны их ответы. Например, вопросы об условиях труда обычно обладают низкой сензитивностью, а вопросы, касающиеся руководства, – высокой;

– использование выборок достаточно большого размера, чтобы распределение искажений ответов можно было считать случайным.

Для измерения качественных признаков используют процедуру квантификации, т. е. придания количественной определенности изучаемым качественным признакам. Инструментом измерения при этом выступает шкала, представляющая систему характеристик изучаемого свойства, выполняющую роль эталона.

С целью разработки шкалы устанавливают так называемый континуум – протяженность изучаемого свойства, т. е. определяют его крайние состояния. После нахождения крайних точек и определения континуума шкала градуируется.

Многие исследователи пришли к заключению, что метод опроса, дающий ранговый уровень измерения, остается практически единственным для измерения субъективных оценок, в частности удовлетворенности трудом. Поэтому часто в анкетах предлагаются утверждения, а респонденты выражают свое отношение к ним, используя цифровой ряд.

Например, вопрос в анкете может выглядеть следующим образом:

*«Моя оценка уровня техники безопасности на рабочем месте
(обведите один из показателей)»*
(min) 1 2 3 4 5 (max).

Вместе с тем подобная ранговая оценка показателей удовлетворенности работой и ее особенностями имеет ряд недостатков:

– неортогональность позитивной и негативной частей шкалы удовлетворенности, где негативная часть воспринимается респондентом, как правило, более подробно, чем позитивная;

– зависимость состояния удовлетворенности от силы потребности, т. е. от того, насколько субъективно значимым является данный аспект работы и ее условий, когда значимые стороны реальности «провоцируют» тенденцию к их умеренной оценке по шкале, а субъективно несущественные – к оценке оптимистической;

– зависимость от меры собственных усилий работника в достижении определенной цели: чем больше затрат энергии приложено к реализации цели, тем выше удовлетворенность достигнутым;

– зависимость оценки от уровня развития потребности, в силу чего высокая удовлетворенность в равной степени может свидетельствовать о благополучии производственной организации (если она удовлетворяет важные потребности работников) и о том, что данные стороны работы субъективно малосущественны для респондента.

Другой подход к измерению удовлетворенности предложил Портер. Его основу составляет положение о том, что не все люди одинаково относятся к различным аспектам своей работы. Вопросник Портера состоит из 15 утверждений, затрагивающих проблемы безопасности, уважения, автономии, социальных потребностей и потребностей в самоактуализации.

Основываясь на собственных потребностях и представлениях о работе, каждый респондент отвечает на три вопроса, относящиеся к каждому утверждению:

Управление персоналом

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| <i>1. Каково фактическое значение этой переменной?</i> | | | | | | | | |
| <i>(min)</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | <i>(max)</i> |
| <i>2. Каким оно должно быть?</i> | | | | | | | | |
| <i>(min)</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | <i>(max)</i> |
| <i>3. Насколько для меня важна эта переменная?</i> | | | | | | | | |
| <i>(min)</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | <i>(max)</i> |

Таким образом, удовлетворенность оценивается на основе ответов на вопросы об удовлетворении потребностей на работе, причем оценка зависит от степени несоответствия между фактическими и желательными оценками (ответы на вопросы 1 и 2). Чем меньше несоответствие, тем больше удовлетворенность работой. По ответу на третий вопрос можно оценить относительную силу каждой потребности для каждого индивидуального респондента.

Многие отечественные исследователи используют пятичленную ранговую вербальную шкалу, в которой пять позиций выражены словесными утверждениями; шкала оценки удовлетворенности различными факторами работы имеет следующий вид:

- вполне удовлетворен (максимально положительный ответ);
- в основном удовлетворен (положительный ответ);
- затрудняюсь ответить (нейтральный ответ);
- не совсем удовлетворен (отрицательный ответ);
- не удовлетворен (максимально отрицательный ответ).

Для последующей количественной обработки данных ранговая шкала переводится в метрическую путем присвоения баллов ее делениям. В случае анализа факторов удовлетворенности трудом метрическая шкала может выглядеть следующим образом:

- вполне удовлетворен +4
- в основном удовлетворен +3
- затрудняюсь ответить +2
- не совсем удовлетворен +1
- не удовлетворен 0

Результатом обработки данных является расчет индекса удовлетворенности различными факторами труда, производимый по формуле:

$$Q = \Sigma V / \Sigma V_t = \Sigma V / V_t n, \quad (7.1)$$

где Q – индекс групповой оценки фактора; V – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу; ΣV – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом; n – число членов группы, ответивших на данный вопрос; V_t – максимальный балл данной оценочной шкалы; ΣV_t – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов.

Рассчитываемый таким образом индекс удовлетворенности позволяет сопоставлять результаты исследований как в рамках одной организации, так и в различных организациях и их подразделениях.

Тема 8. Управление конфликтом в организации

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) понимают как тип взаимодействия индивидов и социальных групп, при котором одна сторона препятствует реализации интересов другой стороны. Иными словами, конфликт – это противодействие двух и более сторон, взаимосвязанных и участвующих в одном социальном процессе.

Конфликт развивается на основе противоречия, которое периодически возникает во всех социальных системах, когда потребность в их развитии тормозится внешними условиями или консерватизмом элементов самой системы. Преодоление противоречий является шагом к развитию, прогрессу; разрешение противоречия в сторону усиления консервативных сил и элементов может привести к временному движению вспять, регрессу.

Противоречие не всегда ведет к конфликту. Конфликт возникает в случае, если:

- противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;
- степень противоречий чрезвычайно высока;
- противоречия доступны для понимания сторон, что позволяет субъектам конфликта сформировать осознанные цели и бороться за их осуществление.

Важное место в системе управления конфликтом занимает анализ его источников и движущих сил, относительно которых в истории конфликтологии сформировались разные парадигмы:

1) согласно социологической парадигме источниками конфликта являются социально-статусное неравенство групп и индивидов в обществе, «эгоизм» высших социальных групп, стремящихся законсервировать и укрепить свое положение. Обездоленные низшие слои вынуждены бороться за улучшение своего положения, что и приводит к социально-классовым конфликтам.

Применительно к трудовой организации социально-статусное неравенство в виде должностного неравенства также может порождать конфликты, выражающиеся в борьбе за власть, руководящие роли.

В социологической парадигме особо следует выделить отношение к конфликтам функционалистов, которые считали, что конфликты возникают в результате разбалансированности различных сфер и состояний общества и представляют собой угрозу для социального прогресса. Бесконфликтная модель общества, разработанная в рамках структурно-функционального анализа, отторгала конфликт как деструктивное, дисфункциональное, разрушительное явление;

2) согласно психологической парадигме источником конфликта являются психологические качества и свойства личности, двойственность ее природы, тип характера и темперамента.

В настоящее время конфликтология развивается как синтетическая наука, объединяющая методы анализа разных наук.

Применительно к организации можно выделить следующие причины конфликта:

- 1) порожденные трудовым процессом;
- 2) вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) обусловленные личностным своеобразием членов коллектива.

Кроме того, некоторые конфликты вызваны экономическим состоянием жизни общества и другими причинами.

Управление персоналом

В современных условиях конфликт – это естественное, порой неизбежное состояние отношений между взаимодействующими группами и индивидами. Он возникает в условиях дефицита статусов и ресурсов или разнонаправленности интересов персонала и может привести, как уже говорилось, как к негативным, так и к позитивным изменениям в организации. Чтобы усилить позитивную направленность конфликтов, ими нужно управлять.

Виды конфликтов

Конфликты разделяют по различным признакам в зависимости от подхода и целей анализа. Обобщенная классификация конфликтов представлена в табл. 8.1.

Таблица 8.1 Виды конфликтов

| <i>№ п/п</i> | <i>Признак классификации</i> | <i>Виды конфликтов</i> |
|--------------|--|---|
| 1 | По сферам проявления | Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые |
| 2 | По масштабам, длительности и напряженности | Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие |
| 3 | По субъектам конфликтного взаимодействия | Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые |
| 4 | По предмету конфликта | Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные) |
| 5 | По источникам и причинам возникновения | Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личностные |
| 6 | По коммуникативной направленности | Горизонтальные Вертикальные Смешанные |
| 7 | По социальным последствиям | Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные |
| 8 | По формам и степени столкновения | Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные |
| 9 | По способам и масштабам урегулирования | Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству |

В организации более предпочтителен открытый реальный (реалистический) конфликт, в котором разногласия сторон четко выражены, а цели не выходят за рамки возможного в данных конкретных условиях. Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе, но многие кажущиеся «деловыми» конфликты основаны на чувствах и взаимоотношениях. Это скрытые, «тлеющие» конфликты. Они скрыты от наблюдателя и распознаются по косвенным признакам, главный из которых – напряженность в межличностном общении.

Нереальные конфликты чаще всего обусловлены выражением накопившихся отрицательных эмоций, обид. Конфликтное поведение в таком случае не преследует конструктивной цели, не ведет к развитию отношений и всегда дисфункционально.

Управление персоналом

Часто в организации возникают мотивационные конфликты, конфликты интересов, коммуникации и т. п.

Управление конфликтами в организации предполагает воздействие на людей, участвующих в конфликте. В зависимости от субъектов конфликтного взаимодействия выделяют внутриличностный, межличностный, межличностно-групповой и межгрупповой конфликты.

Среди внутриличностных конфликтов доминируют ролевые, которые разделяются на межролевые и внутриролевые. Межролевой конфликт возникает, если сотруднику приходится «играть» сразу несколько ролей, которые ему не удастся гармонизировать (например роль друга и руководителя по отношению к одному и тому же человеку). Внутриролевой конфликт возникает в случае, если представление работника о роли (поведении в соответствующей должности) не совпадает с требованиями или ожиданиями организации (должностными инструкциями) или вышестоящего руководителя (часто это выражается в конфликте нравственных ценностей). Такие конфликты могут быть функциональными или дисфункциональными в зависимости от того, какую роль выберет для себя человек как главную и сможет ли он гармонизировать свое поведение в соответствии с ожиданиями окружающих.

Кроме ролевых выделяют следующие внутриличностные конфликты:

- 1) конфликт выбора в условиях изобилия, когда человек испытывает сомнения, следовательно, имеет место внутриличностный конфликт;
- 2) конфликт выбора наименьшего зла, когда все варианты вызывают внутреннее сопротивление, но выбирать необходимо именно из них;
- 3) конфликт противоположного восприятия, который возникает из-за противоположного восприятия одной и той же ситуации работником и, например, членами его семьи, от решения которых зависит его положение.

Межличностный конфликт в организации является наиболее распространенным. Это может быть борьба руководителей за ограниченные ресурсы (финансы или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта и т. д.) или ссора двух сотрудников, имеющих различные характеры, взгляды и ценностные ориентации, что приводит к невозможности взаимодействия друг с другом в трудовом процессе.

Пример

Описание межличностного конфликта

Планово-экономический отдел, в котором работают 11 женщин, возглавляет женщина предпенсионного возраста, проработавшая на предприятии более 20 лет и давно занимающая руководящую должность. В отдел приходит молодая сотрудница, активная, общительная, с хорошим образованием. Она быстро проявила способность самостоятельно решать производственные вопросы на высоком качественном уровне. Многие увидели в ней будущего начальника отдела. Начальник отдела, которая первоначально тепло приняла новую сотрудницу, стала необоснованно к ней придираться, делать обидные замечания на виду у всех, постоянно критиковать, вызывая слезы, обиду у молодой сотрудницы. Другие работники отдела не вмешивались в происходящие события. Начальник отдела была женщиной властной, привыкшей к администрированию и не допускающей каких-либо обсуждений своих действий. Молодая перспективная сотрудница оказалась перед выбором: уйти в другое подразделение или

Управление персоналом

как-то изменить сложившуюся ситуацию? Это пример вертикального межролевого межличностного конфликта, основанного на опасении конкуренции.

Конфликт может возникнуть между личностью и группой, если личность займет позицию, отличающуюся от групповой. Конфликт между группой и руководителем наиболее тяжело протекает при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт возникает из-за несовпадения интересов различных формальных и неформальных групп, входящих в структуру организации. Примером межгруппового конфликта являются разногласия между руководством и персоналом. Это дисфункциональный конфликт.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует. Кроме того, один и тот же конфликт может быть и межличностным, и межгрупповым.

Функции конфликтов

Признавая конфликты неотъемлемой чертой коллективных отношений, специалисты изучают их, чтобы уметь предотвратить нежелательные для организации последствия. Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой – зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае – это снижение негативных последствий конфликта, во втором – улучшение отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Различают позитивные и негативные функции конфликтов в организации (табл. 8.2).

Таблица 8.2 Функции конфликтов в организации

| <i>Позитивные</i> | <i>Негативные</i> |
|--|---|
| <i>Интеграции коллектива организации</i> (при противоборстве с внешним врагом происходит сплочение персонала) | <i>Свертывание деловых контактов</i> (конфликт стимулирует поиск новых партнеров взамен деловых связей, его порождающих) |
| <i>Сигнализации</i> (конфликт свидетельствует о возникновении проблем, противоречий, отставании отдельных звеньев в организации от общего процесса) | <i>Падение мотивации к труду</i> (неудовлетворенные интересы персонала, ставшие причиной конфликта, снижают его деловую активность). |
| <i>Инновационная</i> (разрешение конфликта ведет к прогрессивному изменению в организации, внедрению новых техники, технологии или методов управления) | <i>Фактические потери рабочего времени</i> (противостояние сторон в конфликте отвлекает персонал от выполнения своих профессиональных функций) |
| <i>Информационная</i> (конфликт ведет к получению сторонами информации, которая до этого могла быть скрытой) | <i>Умышленное деструктивное поведение</i> (в случаях, когда стороны не намерены идти на взаимные уступки) |
| <i>Стабилизирующая</i> (внедрение инноваций и согласование интересов конфликтующих сторон стабилизирует работу организации) | <i>Разрушение коллектива</i> (конфликтное противоборство приводит к психологической разобщенности группы, которую трудно преодолеть в будущем) |
| <i>Социализации</i> (конфликтное противоборство ведет к повышению информированности, правовой грамотности сторон, развитию навыков общения с людьми и т.п.) | <i>Запутывание проблемы</i> (стремление достичь своей цели любым путем порождает уход от основной проблемы к частным вопросам, в результате чего не происходит ее разрешения). |

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма. К дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т. п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную, так и духовно-нравственную сферы.

Разрешение конфликта возможно на любой из его стадий. При этом чем раньше будет выявлено напряжение во взаимодействии сторон, тем меньшие возможные материальные и культурные потери ожидаются для участников конфликта и всей организации в целом. Иначе говоря, конфликтом можно и нужно управлять.

Управление конфликтами, т. е. устранение (минимизацию влияния) причин, породивших конфликт, коррекция поведения его участников, включает в себя:

- диагностику, прогнозирование конфликта;
- предупреждение одних конфликтов и стимулирование других;
- регулирование и разрешение конфликтов.

Каждый из видов действия представляет собой акт сознательной активности субъектов – одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Самое простое и важное в управлении конфликтом – это его профилактика.

Профилактика конфликтов

Профилактика конфликтов – это деятельность, направленная на недопущение их возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы, т. е. воздействие на субъектов или факторы среды, которые в будущем могут стать источником конфликта. Такая деятельность представляет собой активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Профилактика конфликта предполагает умение руководителя предвидеть, прогнозировать ход событий в организации.

Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

Управление персоналом

Предупреждение конфликта предусматривает своевременность действий по предупреждению возможных коллизий: устранение реального предмета конфликта; привлечение в качестве арбитра незаинтересованного лица; готовность подчиниться его решению; стремление сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Профилактика конфликтов – это ежедневная деятельность менеджеров по формированию сплоченного трудового коллектива и своевременному решению производственных вопросов. Служба управления персоналом выполняет функции диагностики морально-психологического климата в коллективе, подбора работников с учетом их психологических свойств и качеств, изучения социальных потребностей работников и разработки системы мотивации персонала, поддержание организационной культуры и т. д.

Если предотвратить конфликт не удалось, необходимо провести социально-психологическую диагностику всех сторон и элементов конфликта и выбрать наиболее подходящий способ и метод его разрешения.

Диагностика конфликтов

Диагностика (от греч. *diagnostik* – способный распознавать) понимается как способность распознавать методы, направленные на «схватывание» целостности; она неразрывно связана с анализом и синтезом.

В научной литературе сложилось несколько подходов к диагностике конфликтов, в каждом из которых разработаны свои специфические методы. Наиболее распространенными являются социологический и психологический подходы. В последнее время на стыке этих двух наук формируется социально-психологический подход исследования конфликтов.

Специфика социально-психологического подхода заключается в изучении отражения конфликтов в сознании индивида, психологических причин его возникновения, протекания и разрешения. Изучаются проблемы однозначности и адекватности понимания составляющих конфликта конфликтующими сторонами, субъективные переживания ситуации конфликта, осознание его причин и действующих лиц.

В психологии конфликта широко применяются такие подходы к его исследованию:

- диспозиционный – основанный на поиске причин конфликта в диспозициях, конфликтных чертах личности, ее установках;
- ситуационный – рассматривающий конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, не зависящий от внутренней мотивации.

Наиболее распространенными в психологии являются следующие методы диагностики конфликтов:

1) экспериментальное конструирование конфликта, преимущественно в лабораторных условиях. Эксперимент в настоящее время редко применяется для изучения поведения в конфликтной ситуации, но ролевые игры и моделируемые конфликтные ситуации являются составной частью социально-психологического тренинга «Деловое общение»;

2) изучение «конфликтогенных» явлений в группах: предрасположенность к агрессивному поведению отдельных лиц, наличие микрогрупп с отрицательной направленностью и др. С этой целью применяются различные личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии. Эта методика выявляет самооценку поведения

Управление персоналом

работника и должна быть дополнена исследованиями объективных характеристик конфликтного поведения работника;

3) методы анамнеза и самооценки – описание конкретных конфликтов или конфликтных ситуаций, которые уже состоялись. Подробному анализу подвергаются личности участников конфликта, причины, поведение в конфликте, характер его завершения.

Более эффективно комплексное использование различных методов, которые позволили бы дополнять друг друга и устранять недостатки в применении того или иного метода.

Перспективным является соотношение номотетического и идеографического подходов к описанию и объяснению поведения человека в конфликте.

Идеографический способ исследования ориентирован на описание и объяснение сложного целого. Описание должно быть полным и конкретным, единичный элемент, т. е. личность, должен быть представлен как уникальный феномен. Номотетическое исследование, наоборот, ориентировано на открытие общих законов, справедливых для любого частного случая. Основные структуры и процессы раскрываются с помощью экспериментальных процедур.

Социологический подход включает следующие методы диагностики:

1) выявление структуры социального конфликта, которая включает в себя субъекты конфликта (конфликтующие стороны); отношения конфликтующих сторон; предмет конфликта; внешнюю социальную среду;

2) универсальная схема понятийного описания конфликта, т. е. описание вербального и невербального поведения сторон конфликта по отношению к:

- содержанию конфликта;
- созданию собственного имиджа;
- созданию имиджа противника;
- укреплению своих позиций;
- ослаблению позиции противника;
- достигаемым целям;
- целям, препятствующим укреплению позиции противника;
- действиям противника.

Это теоретическая модель, которая основывается на таких общих понятиях, как сущность, классификация, структура, функция, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика;

3) диагностика структурных элементов конфликта, которая включает в себя 27 этапов и понятий: полный состав участников конфликта, определение роли каждого участника, выяснение мотивов конфликтующих сторон; выяснение предмета конфликта, интересов сторон, их целей, соответствия целей интересам конфликтующих сторон, динамики, повода, причины, этапа конфликта, типа конфликтного поведения и установок на то или иное поведение в конфликте его сторон, выяснение длительности, остроты энергетики, психофона конфликта, его цены, сопоставление ее с ценой выхода из конфликта, определение подходящей к данному случаю модели решения конфликта и т. д.;

4) определение основных фаз конфликта: предконфликтное состояние – конфликтоген – напряженность – основание конфликта – конфликт – нагнетание

Управление персоналом

напряженности – разрешение конфликта. Эти фазы исследуются на методологическом уровне, описываются моменты перехода из одного состояния конфликта в другое;

5) диагностика формальной структуры противоборства сторон в рамках юридической институционализации конфликта: определение конфликтной ситуации, составление классификатора и фиксация правового статуса взаимодействующих сторон, конкретизация их требований к конечному результату конфликта и т. д. вплоть до анализа и прогноза действий в чрезвычайных ситуациях;

6) картография конфликта: каждый участник конфликтной ситуации заполняет карту конфликта сам или вместе с партнерами (рис. 8.3).

| | | |
|---|---|--|
| РАБОТНИКИ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА; ПОТРЕБНОСТИ <ul style="list-style-type: none"> • сохранение места работы • сохранение должности • благоприятная обстановка • уважение окружающих • доверие со стороны руководства | | ОПАСЕНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • потеря работы • понижение в должности • конкуренция со стороны молодых сотрудников • необходимость переучиваться, овладевать новыми приемами и методами работы • конфликты с сотрудниками и руководством |
| СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ | | |
| МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ; ПОТРЕБНОСТИ <ul style="list-style-type: none"> • сохранение рабочего места • карьера • рост заработной платы • укрепление своего статусного положения • интересная работа • самостоятельность в работе • повышение квалификации • уважение и дружеское общение ОПАСЕНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • увольнение • снижение заработной платы • сохранение подчиненного положения • увеличение объема работ | НАЧАЛЬСТВО; ПОТРЕБНОСТИ <ul style="list-style-type: none"> • производительность • эффективность • конкурентоспособность • динамизм в работе • мобильность сотрудников • немногочисленность конфликтов • принятие нового режима работы ОПАСЕНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • иски о восстановлении на работе • вмешательство судебных органов • потеря ценных кадров • нарушение ритма работы и снижение производительности • конфликты между сотрудниками • потеря управляемости | |

Рис. 8.3. Пример описания карты конфликта между сотрудниками старшего возраста и молодыми по поводу грядущего сокращения штатов

Заполнение карты конфликта состоит из трех этапов:

- определить общий характер проблемы;
- опознать и назвать главных участников;
- определить, каковы нужды и опасения каждого участника или группы.

Составленная карта конфликта дает возможность определить степень противоречивости интересов и действий участников конфликта, его основных субъектов и выбрать форму и методы разрешения конфликта;

Управление персоналом

7) составление понятийной схемы исследования социального конфликта. Конфликт рассматривается в рамках четырех основных категорий:

- структура конфликта (факторы и причины, оппоненты в конфликте, предмет, инцидент, условия протекания конфликта, преследуемые оппонентами цели);
- динамика конфликта (возникновение, осознание объективной конфликтной ситуации, переход к конфликтному поведению, разрешение конфликта);
- функции конфликта (интеграция социальной организации, сигнализация о плохом состоянии дел, поддержка инноваций и творчества, улучшение психологического климата, проблематизация спокойного существования, стабилизация отношений, обучение и познание);
- типология конфликта.

Описание и анализ конфликтологической ситуации предполагает сочетание различных подходов и методов анализа (табл. 8.4).

Таблица 8.4 Подходы к анализу различных элементов конфликтной ситуации в организации

| <i>Элементы конфликтологической ситуации в организации</i> | <i>Область анализа</i> |
|--|--|
| 1 | 2 |
| 1. Объективные причины конфликта | Выявление и анализ объективных причин конфликта |
| 2. Субъективные причины конфликта | Выявление и анализ субъективных причин конфликта |
| 3. Объективные факторы и условия конфликта | Экономический анализ ситуации в организации. Анализ организации труда и управления |
| 4. Субъективные факторы и условия конфликта | Анализ ценностных ориентаций персонала, их соответствия ценностям и нормам организационной культуры. Характер межличностных отношений в организации. Стиль руководства в организации |
| 5. Социологические характеристики субъектов конфликта | Статусно-ролевые диспозиции субъектов конфликта |
| 6. Психологические характеристики субъектов конфликта | Психологический тип участников конфликта |
| 7. Глубина и форма конфликта | Оценка продолжительности и последствий конфликта. Оценка глубины конфликта |
| 8. Поведение руководителя в конфликте | Оценка конфликтогенности характера руководителя. Ориентация руководителя на тип поведения в конфликте |
| 9. Условия и возможности разрешения конфликта | Анализ стратегии, тактики, форм и методов разрешения конфликта. Анализ стилей поведения участников конфликта |

Диагностика конфликта в организации начинается с регистрации факта конфликта, его типичности или исключительности, широты распространения и причин. Причины конфликта указываются его участниками в письменной или устной форме.

Соотнесение реального конфликта с представленной классификацией позволяет определить область его распространения, ответственные за его возникновение структуры и выбрать специфические методы разрешения конфликта.

Разрешение конфликтов

Разрешение конфликта зависит от стиля поведения его участников. По мнению К. Томаса и Р. Киллмена все стили поведения в конфликтной ситуации можно свести к пяти типам: соперничество; уход; приспособление; компромисс; сотрудничество.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) учет интересов другой стороны.

В графической форме это называется сеткой Томаса—Киллмена, которая позволяет проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональный стиль поведения (рис. 8.5).

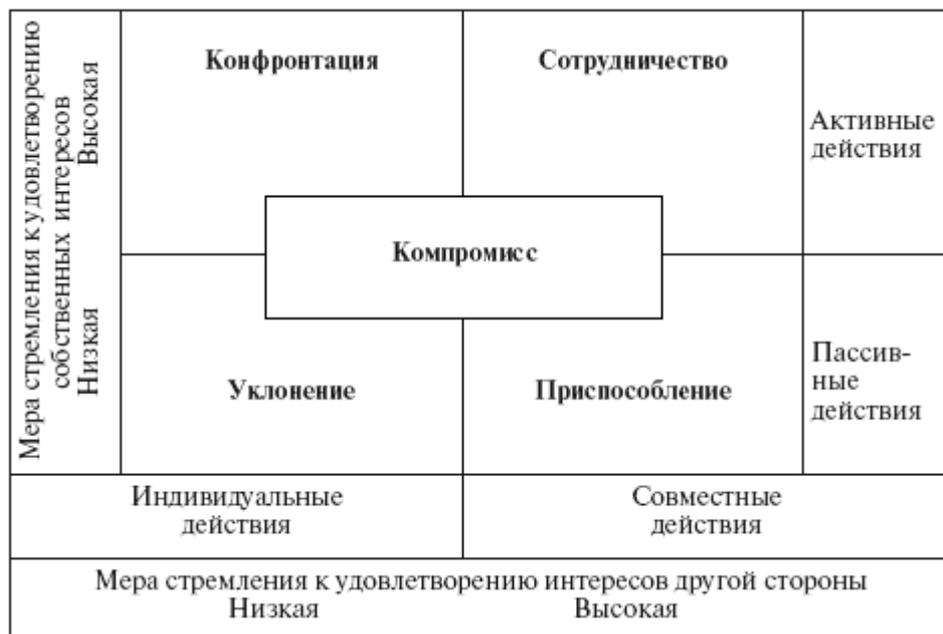


Рис. 8.5. Формы поведения в конфликте (сетка Томаса—Киллмена)

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили поведения, но обычно имеется приоритетный стиль.

Конфронтация (настойчивость, противоборство, соперничество, конкуренция) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, использованием всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применение власти, других средств давления на оппонентов.

Приспособление (сглаживание, уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому. В результате может наступить внешнее спокойствие, но поскольку проблема остается нерешенной, может произойти «взрыв».

Уклонение (уход, избегание) выбирается стороной, которая не хочет отстаивать свои права, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, т. е. старается уйти от конфликта. Индивид старается не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. В результате проблемы накапливаются, своевременно не решаются и общая ситуация в организации только ухудшается.

Управление персоналом

Сотрудничество (решение проблемы) – самый эффективный и желаемый стиль, при котором стороны готовы признать правомерность притязаний другой стороны и искать общее решение проблемы. Этот стиль наиболее эффективен в решении проблем организации, так как именно он чаще всего делает конфликт функциональным.

Компромисс: стороны стремятся урегулировать разногласия, прибегая к взаимным уступкам. Отличается от сотрудничества готовностью к согласию лишь до определенной степени. Компромисс не разрешает проблему кардинально, поэтому впоследствии возможно нарастание напряженности. Однако при взаимоисключающих интересах и требованиях сторон это иногда единственный и наиболее эффективный стиль поведения.

Один из вариантов классификации методов разрешения конфликта (при создании определенных условий) представлен на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Методы разрешения конфликтов

Неполное разрешение конфликта может привести к его возобновлению с еще большей силой. Однако и оно бывает приемлемым, так как внутри коллектива постоянно возобновляются противоречия, периодически приводящие к конфликту.

Эффективное разрешение конфликтов – при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур – возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления ими. К числу первых относятся наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций.

Различают силовую, компромиссную и интегративную модель разрешения конфликтов. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа—поражение», «поражение—поражение»; две другие модели – к возможному разрешению конфликта по типу «победа—победа» или «выигрыш—выигрыш».

Все методы разрешения конфликтов делятся на две группы:

- негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой;
- позитивные, при которых предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта.

Одним из основных позитивных методов разрешения конфликтов являются переговоры, включающие набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Переговоры возможны, если выполняются следующие условия:

- 1) существует взаимозависимость конфликтующих сторон;
- 2) отсутствует значительное различие в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- 3) возможность переговоров соответствует стадии развития конфликта;

Управление персоналом

4) в переговорах участвуют стороны, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Успешность переговоров зависит от стадии конфликта:

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях (формирование враждебности);
- 3) осознание ситуации как конфликтной (открытое соперничество);
- 4) конфликтное взаимодействие (агрессивные открытые акции друг против друга);
- 5) разрешение конфликта.

Наиболее эффективны переговоры на стадии соперничества, враждебности. На стадии активных агрессивных действий переговоры вести поздно, хотя вернуться к ним можно по мере ослабления этих действий.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

- 1) подготовка к началу переговоров;
- 2) предварительный выбор позиции;
- 3) поиск взаимоприемлемого решения;
- 4) завершение.

Подготовка к началу переговоров включает диагностику конфликтной ситуации, определение сильных и слабых сторон участников конфликта, прогноз расстановки сил, выявление основных участников переговоров и групп, которые они представляют.

Кроме сбора информации на этой стадии необходимо четко определить:

- цель проведения переговоров;
- возможные варианты;
- влияние на интересы обеих сторон отрицательного итога переговоров;
- место проведения переговоров;
- возможную психологическую атмосферу на переговорах;
- потребность сторон в сохранении хороших отношений в будущем.

Принято считать, что успех переговоров во многом обусловлен хорошей подготовкой.

Предварительный выбор позиции позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: продемонстрировать оппонентам, что их интересы известны и учтены; определить поле для маневра. Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. Посредник определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими, предлагает способы принятия решений (простое большинство, консенсус), определяет процедурные вопросы.

Поиск взаимоприемлемого решения заключается в том, что стороны определяют возможности друг друга, реальность требований и последствия их выполнения для интересов другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Задача посредника на данном этапе – увидеть и использовать возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений, поддерживать комфортную психологическую атмосферу.

Завершение переговоров предполагает существование большого количества вариантов и предложений, по которым соглашение еще не достигнуто. Стороны делают последние взаимные уступки, которые могут привести к компромиссу. Для

Управление персоналом

конфликтующих сторон важно определить те уступки, на которые они могут пойти, не ухудшая свои позиции.

Метод принципиальных переговоров, или переговоров по существу, предложенный американскими учеными, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не используя последовательные уступки сторон. Этот метод предполагает нахождение взаимной выгоды не всегда, а там, где это возможно, поиск результата, основанного на справедливых нормах, независимо от воли каждой из сторон.

Ведение принципиальных переговоров предполагает соблюдение следующих четырех правил:

1) все люди обладают эмоциями, поэтому им может быть трудно общаться друг с другом. Прежде чем начать работать над решением проблемы, надо отделить от нее «проблему людей» и решить ее отдельно. Рекомендация: сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров;

2) выявление за заявленными позициями участников их главных интересов (порой скрываемых) и сосредоточение на интересах, а не на позициях;

3) снижение возможностей принятия решения под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого повышает угрозу давления переговорщиков. Рекомендация: разработайте взаимовыгодные варианты;

4) поиск в качестве основы разрешения спора каких-либо объективных критериев, которые необходимо обсудить и принять всеми сторонами. Принимая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Рекомендация: настаивайте на использовании объективных критериев.[200]

Метод принципиальных переговоров позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса без потерь, он менее зависим от человеческих отношений.

Переговоры разных видов и форм играют важную роль в подготовке и принятии взаимовыгодного решения, разрешающего конфликт.

Умелое и грамотное управление конфликтом способствует инновационному развитию организации.

Тема 9. Оценка эффективности управления персоналом

В своей работе с кадрами руководство предприятия ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий. Такая постановка вопроса для предприятия, функционирующего в условиях самофинансирования, представляется вполне оправданной. Поэтому теория и методология управления персоналом должна уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное теоретическое и практическое значение. Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо прежде всего выяснить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом.

ИЗДЕРЖКИ НА РАБОЧУЮ СИЛУ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА.

Для процесса производства каждому предприятию необходимы материальные и трудовые ресурсы. Ресурсы иначе называются авансированными затратами, т.е. затратами, произведенными до осуществления самого процесса производства.

Понятие "трудовые ресурсы", хотя и содержит термин "ресурсы", фактически имеет совершенно иной смысл. "Ресурсы" здесь идентичны понятию "трудовой потенциал", характеризующий возможности участия человека в общественном производстве. Причем ресурс квалификационных возможностей работника может возрастать благодаря осуществлению целенаправленных мероприятий по их наращиванию, а иногда недоиспользуется по разным причинам производственного и личного характера (поручение работнику работ меньшей сложности, чем его квалификационный разряд, использование не по профессии, на устаревшем оборудовании и т.п.).

Общий объем материальных ресурсов (основные фонды и оборотные средства) может быть представлен в денежном выражении. Предпринимаются попытки и к трудовым ресурсам подойти с тех же позиций, т.е. как к авансированным затратам, выраженным в стоимостной форме. Это значит, что необходимо оценить стоимость нанятой предприятием рабочей силы. Стоимость труда, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, включает оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья рабочим, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, вместе с налогами (рассматриваемыми как стоимость труда). Перечень расходов дан в приложении. Стоимость будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, за счет дополнительных затрат собственных средств на переподготовку кадров, сохранение здоровья, организацию отдыха и т.д. Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции "человеческого капитала", отчасти реализованной в некоторых развитых зарубежных странах. В соответствии с ней "инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем".

Вопросу оценки затрат на рабочую силу, их эффективности в отечественной специальной литературе уделяется пока мало внимания. Приводится лишь укрупненный перечень затрат, связанных с воспроизводством рабочей силы, а также перечень затрат на рабочую силу, используемый при расчете экономической эффективности общественного производства в соответствии с ресурсным подходом (наряду со стоимостью основных производственных фондов и стоимостью материальных оборотных фондов). Так, при оценке ресурсов рабочей силы на уровне народного хозяйства страны в условном денежном измерении рекомендуется учитывать следующие расходы: фонд заработной платы рабочих и служащих, фонд оплаты труда колхозников деньгами и натурой, расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие

Управление персоналом

(включая выплаты стипендий), расходы из общественных фондов потребления и из прибыли предприятий на приобретение и повышение профессиональной квалификации, расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни, отпусков по беременности и родам, пособий многодетным и одиноким матерям, выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников, расходы, связанные с организованным перемещением работников к местам их постоянного занятия (оплата проезда на транспорте, подъемные, суточные и др.).

Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных прежде всего с характеристикой стоимости рабочей силы. Даже за рубежом ресурсный подход реализуется в усеченном виде, так как при этом характеризуется не стоимость рабочей силы, а сумма средств, показывающая, во что обходится предприятию конкретный работник. Такой персонифицированный учет отражает затраты на приобретение работника", оформление его на работу, подготовку к участию в производственном процессе, текущие затраты на содержание и т.д. Как известно, потребление ресурсов в процессе производства представляет собой текущие затраты. Так, потребление основных фондов происходит путем их постепенного снашивания; текущие затраты основных фондов выражаются в форме амортизационных отчислений, списываемых на себестоимость продукции, эти затраты за тот или иной период времени (месяц, квартал, год) представляют только часть стоимости основных фондов.

По-особому подходят к характеристике потребления ресурсов труда на предприятии. Поскольку потребление рабочей силы есть сам труд, выраженный затратами времени (в человеко-часах, человеко-днях), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, их объединяют с материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (ее себестоимость). Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных количественно, а как фактические затраты предприятия на заработную плату (с начислениями на нее) в текущем периоде. Кроме них в стоимостной форме учитываются и некоторые другие затраты, связанные с функционированием рабочей силы.

Хотя по своей сути инвестиции в рабочую силу в значительной мере напоминают капиталовложения (вложения в человеческий капитал, отдача от которого будет ощущаться на протяжении многих лет в виде более высокого дохода от квалифицированного труда), фактически же к ним относятся как к текущим затратам, которые сразу и полностью относятся на себестоимость продукции текущего года. В литературе ставится вопрос о целесообразности отказа от сложившейся практики и формирования специализированного амортизационного фонда, средства которого должны стать постоянным источником финансирования развития рабочей силы в связи с устареванием знаний, необходимости повышения квалификации, переподготовки кадров. Действительно, в отношении к рабочей силе как к ресурсу (к затратам как к инвестициям в человеческий капитал) имеется много общего с основными фондами (со всеми оговорками относительно правомерности по нравственно-этическим соображениям такого рода аналогии).

У работника имеется свой, в зависимости от возраста, определенный период трудоспособности до выхода на пенсию (у оборудования - до физического износа).

Управление персоналом

Работник нуждается в своего рода "ремонте" - медицинской помощи при производственных травмах и заболеваниях. Работник подвержен "моральному износу" - устаревание знаний и необходимость их обновления через повышение квалификации, переподготовку. Модернизация оборудования позволяет ему оставаться в качестве достаточно производительного средства еще сравнительно длительный период времени. То же самое можно сказать и в отношении работника, прошедшего переподготовку, повысившего квалификацию. Так что средства, пошедшие на эти цели, будут реализовываться и приносить отдачу еще в течение нескольких лет. И если об эффективности произведенных затрат с позиции данного года складывается отрицательное мнение, то с учетом всего периода отдачи от них затраты могут оказаться вполне эффективными. Именно с учетом этого обстоятельства и ставится вопрос о необходимости формирования амортизационных отчислений как источника средств на обновление и развитие кадров.

Известно, что конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный, обученный персонал, с высоким уровнем мотивации на качественную работу представляет не меньшее, а то и большее богатство, чем новейшее оборудование и передовая технология. "Конкуренция и острая необходимость ускорять технологические инновации и изменения толкают фирмы на повышение качества рабочей силы. Они не могут позволить себе ждать, пока профессиональные школы и институты обеспечат их необходимой квалифицированной рабочей силой. Фирмы вынуждены вторгаться в рынок труда, готовить себе квалифицированные кадры сами".

К сожалению, отечественные предприятия вкладывают в развитие рабочей силы значительно меньше средств, чем в ведущих капиталистических странах. Так, например, доля расходов на образование из госбюджета составляет в США и ФРГ более 12%. % Японии - 10,8%. Бизнес США расходует на подготовку персонала более 238 млрд долл. в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд долл., что больше расходов на оборону. На каждый доллар, вложенный в развитие средств производства, в США приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. У нас в стране на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 коп., вложенных в развитие рабочей силы, или в 5,6 раза меньше, чем в США. Между тем, как показали исследования Института организации производства г. Атланта (штат Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в 90-е годы будет обусловлено в 46,5% случаев вложением в человеческий фактор, в 35,9% случаев путем создания различных видов интегрированных производственных систем и в 17,7% случаев благодаря использованию передовых технологий.

Отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу в условиях планового ведения хозяйства определялось тем, что большая часть затрат на образование и подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому не было и необходимости в ведении учета и анализа издержек, связанных с содержанием рабочей силы. Не подталкивали к анализу затрат и задачи совершенствования оплаты труда (прежде всего необходимость увязки уровня заработной платы со стоимостью воспроизводства рабочей силы), поскольку организация заработной платы жестко регламентировалась государством через тарифную систему (уровни тарифных ставок, различия в оплате труда в зависимости от квалификации работника, условий и

Управление персоналом

интенсивности (труда).
Управление персоналом на предприятии, работающем в условиях самофинансирования, ставит задачу конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, весьма многообразны. Классификация их позволила бы рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

В качестве классификационных признаков принимаются:

- * фазы процесса воспроизводства;
- * уровень подхода;
- * целевое назначение;
- * источники финансирования;
- * характер затрат;
- * время возмещения.

Такая классификация представлена на схеме 13.1. В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства, затраты относят к формированию ("производству") квалифицированной рабочей силы, ее перераспределению и использованию.

Если статьи затрат на производство рабочей силы не вызывают затруднений в своей расшифровке, то последующие две требуют определенных разъяснений. Фаза распределения рабочей силы на уровне предприятия реализуется в ограниченных масштабах и связана с возможными перемещениями собственных работников в порядке перевода в другие структурные подразделения, находящиеся в других регионах, с затратами на привлечение рабочей силы со стороны (затраты на проезд, подъемные и суточные для молодых специалистов и других работников и т.п.). Что касается расходов на рабочую силу на стадии потребления, то здесь следует выделить фонд заработной платы (ФЗП), а также выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учитываемые в ФЗП, но увеличивающие доход работников. Сюда относятся также затраты, связанные с поддержанием рабочей силы в состоянии дееспособности (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование. Спорным, однако, остается вопрос об отнесении к затратам на рабочую силу расходов на создание условий для высокопроизводительного труда, на мероприятия технического и

Управление персоналом

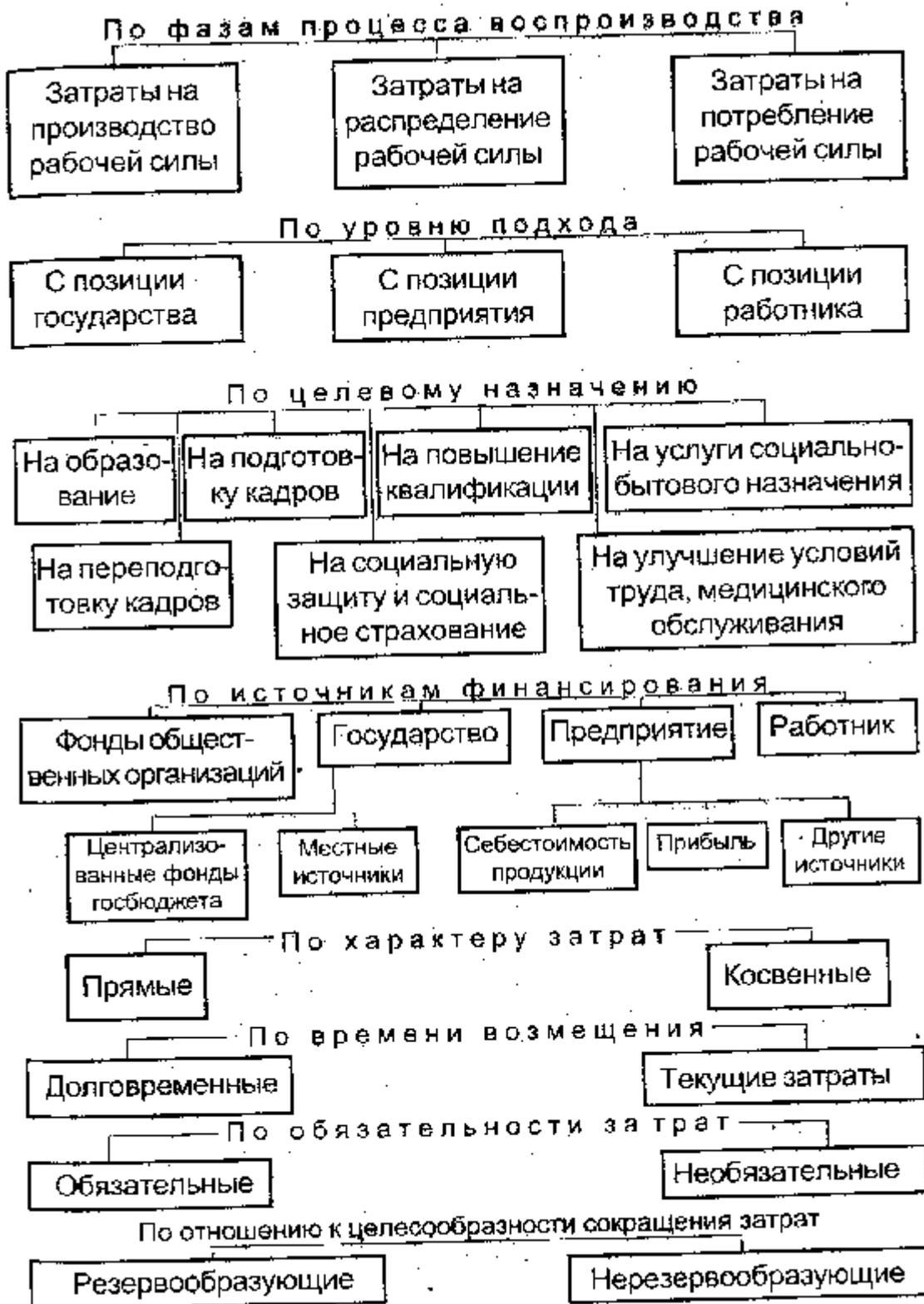


Схема 13.1. Классификация затрат предприятия на рабочую силу

организационного характера (затраты на организацию рабочих мест, их оснащение, организацию качественного обслуживания и т.д.). Дело в том, что, как уже отмечалось, к затратам на рабочую силу относятся лишь затраты, имеющие непосредственное отношение к человеку, направленные на увеличение его способности к труду, на повышение производительности за счет квалификации, развития способности, мотивации и т.п.

Управление персоналом

Следует иметь в виду, что отнесение затрат к той или иной фазе воспроизводства рабочей силы имеет больше теоретическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны и затраты, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно (через другие) благоприятно скажутся на конечном результате - трудовом потенциале предприятия. Как отмечается в литературе, "воздействие фазы использования рабочей силы на остальные элементы воспроизводственного цикла, в частности на процессы, связанные с фазой производства рабочей силы, явно выходят за рамки обычного "обратного воздействия" вторичного явления на первичное (как это имеет место в воспроизводстве продукции) и является подчас определяющим".

Через рациональное потребление рабочей силы можно рассчитывать на получение прибыли, являющейся одним из источников средств на дальнейшее развитие рабочей силы как в качественном, так и в количественном отношении. Аналитические расчеты затрат на рабочую силу на уровне предприятия в условиях действующей системы учета - дело весьма трудоемкое. Перечень затрат, включаемых в себестоимость, позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получить четкую картину в отношении источников финансирования. Вместе с тем формы бухгалтерской отчетности не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу, в связи с чем необходима работа с документами первичного учета.

Выбор источника финансирования для предприятия имеет большое значение. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли, особенно в настоящее время, весьма проблематично, так как вызовет сокращение средств на оплату труда и поставит предприятие, перед жесткой дилеммой: или заработная плата работникам предприятия сейчас или увеличение дохода от более квалифицированной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение квалификации. При делении затрат на рабочую силу на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики предприятия особый интерес представляют последние, ибо через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат (на резервообразующие и нерезервообразующие) выявляет проблему, суть которой заключается в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на рабочую силу являются составной частью себестоимости продукции. А сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда напрашивается вывод, что, обеспечивая систематическую экономию средств на рабочую силу, предприятие тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на рабочую силу, по своей сути являющиеся капиталовложениями, будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты.

Формирование на предприятии специального амортизационного фонда позволило бы разрешить эту проблему.

Кроме издержек предприятия на рабочую силу, приведенных в приложении, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы,

Управление персоналом

реализацией ею функции управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуются анализ эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на рабочую силу приходящуюся на работников кадровой службы.

ЭФФЕКТ ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кроме издержек (затрат) на рабочую силу при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем, и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (здесь мы имеем дело с прямыми количественными составляющими эффекта);
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Следует также иметь в виду, что результат может быть промежуточным - изменение количественной характеристики фактора и конечным - следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. Так, в качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих (средний разряд был 3,1, а стал 3,4), конечный же результат - увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы). Каждый из этих методов имеет свои положительные и отрицательные моменты.

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие синтетические показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через управление персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет, нежели затраты текущего периода. Поэтому, хотя сам по себе обобщающий показатель позволяет получить однозначный ответ на вопрос о наличии или отсутствии эффекта, вывод относительно эффективности

Управление персоналом

именно управления персоналом остается открытым. Слишком укрупненные расчеты, связанные с оценкой эффективности затрат на рабочую силу, страдают существенными погрешностями, причем именно с оценкой результата.

Суммирование общего результата из частных показателей более предпочтительно, так как позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие - отрицательный. Конечно, общая сумма не будет идентичной той, которая была получена с помощью первого метода, из-за различий в методологии подсчетов, из-за взаимного погашения положительных и отрицательных результатов, повторного счета (ибо факторы действуют не самостоятельно, а во взаимосвязи). Кроме того, количество составляющих общего эффекта может быть различным, смотря по тому, какие из направлений работ и мероприятий были приняты в расчет.

Трудности расчета общего эффекта связаны и с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и их порой трудно привести в общему знаменателю. Кроме того, одни мероприятия распространяются на весь коллектив, другие - лишь на группу работников. Когда проводится анализ эффективности конкретного мероприятия, то прежде всего исходят из эффекта, полученного для группы работников. Сам эффект и сделанные с его учетом выводы являются достаточно конкретными. Когда же рассчитывается общий показатель по всей совокупности работников, то групповые эффекты, обусловленные одними мероприятиями, суммируются с эффектами по другим мероприятиям. В последующем расчеты ведутся с использованием средних показателей. И выводы носят общий характер, позволяя получить "вектор" направленности работ по управлению персоналом.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Применительно к управлению персоналом проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

- * достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;
- * достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;
- * выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Рассмотрим более подробно каждый из этих подходов.

ДОСТИЖЕНИЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль). Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами. Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат

Управление персоналом

по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда P_t : $P_t = O_p / T$,

где O_p - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб); T - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Представляется, что более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу ($З$). Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда C_i далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу: $C = З / T$.

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу: $\Phi = O_p / З$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда: $\Phi = P_t / C_t$.

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратноемкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ($У_p$): $У_p = З / O_p$

Показатель удельной затратноемкости $У_p$ является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат Φ и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции. Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу Φ позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов, т.е. рационально ли использовало созданный благодаря произведенным затратам трудовой потенциал своих работников само предприятие. Зависимость между издержками на рабочую силу в расчете на единицу затрат труда C_t и объемом продукции в расчете на единицу затрат на рабочую силу Φ показана на рис. 13.1.

Управление персоналом

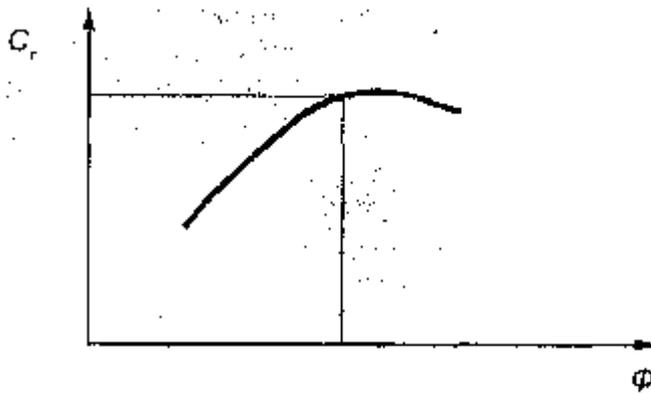


Рис. 13.1. Зависимость объема продукции в расчете на единицу затрат на рабочую силу от издержек на рабочую силу в расчете на единицу затрат труда

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ МИНИМУМЕ ЗАТРАТ

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами. Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового Потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

При этом можно выделить стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат. Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая. Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных

Управление персоналом

количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей. Проблематичным остается здесь и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3 - 5 лет.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

При этом подходе эффективность управления персоналом определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной, деятельности предприятия. Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- применения АРМ (или АСУ) "Кадры";
- реализации комплекса процессов управления;
- совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Следует отметить, что разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Внедрение АРМ "Кадры" обуславливает появление эффекта за счет:

- получения комплекса кадровой информации и более глубокого ее анализа;
- сокращения численности административно-управленческих работников, занятых учетными работами (правда, этого не всегда удается достичь);
- принятия решений по кадровым вопросам на расчетной основе, что способствует повышению эффективности производства.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и "мостов" связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др. Известно, что чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Управление персоналом

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу.

Наиболее приемлемой в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений работы, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта. Однако и на этом пути есть немало проблем, поскольку при выборе вариантов вложения средств в рабочую силу речь идет не о вариантах применительно к одному направлению работы (например, выбор наиболее эффективного варианта повышения квалификации работников из нескольких возможных), а о разных направлениях кадровой работы (повышать квалификацию своих работников или затратить имеющиеся средства на привлечение работников со стороны, на улучшение условий труда и т.п.). А разные направления работы с кадрами имеют свои источники и свои формы проявления эффекта, что затрудняет их сопоставимость.

Далее, предприятия различных форм собственности имеют различную степень свободы в выборе методики технико-экономического и социально-психологического обоснования принимаемых управленческих решений, показателей и критериев, возможности в реализации альтернативных вариантов.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых в анализе, к обоснованию принимаемых решений. Кроме того, необходимо иметь в виду, что оценка в расчете на дальнюю перспективу часто наталкивается на трудности учета фактора времени в связи с инфляцией с неопределенностью налоговой политики при частом ее реформировании и т.п.

ОКУПАЕМОСТЬ ЗАТРАТ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Знание величины затрат на рабочую силу и полученного эффекта дает представление об окупаемости произведенных затрат. Срок окупаемости (количество лет), как известно, равен частному от деления единовременных затрат на годовой экономический эффект.

Как справедливо отмечается в литературе, в условиях рыночных отношений срок окупаемости претерпевает существенное изменение. Ранее, согласно общепринятому подходу, нормативный срок окупаемости составлял 6,7 года (при нормативном коэффициенте сравнительной экономической эффективности, равном 0,15). Теперь предприятие имеет более широкий выбор: ориентироваться либо на ближнюю, либо на

Управление персоналом

дальнюю перспективу. Желаемая норма эффективности будет меняться в зависимости от конкретного управленческого решения.

К окупаемости средств на рабочую силу можно подходить с различных позиций. С позиций предприятия капиталовложения в рабочую силу должны по крайней мере окупиться за время работы работника на предприятии, а еще лучше, не только окупиться, но и принести предприятию определенную прибыль. Сроки окупаемости, таким образом, не должны выходить за период, именуемый стажем работы работника на предприятии. С позиций государства сроки окупаемости существенно растягиваются - на весь период трудовой жизни (с оговоркой на возможность старения определенной части знаний, утраты знаний и навыков в случае не востребоваемости, в связи с чем возникает необходимость в новых затратах средств на их восполнение).

Быстрота окупаемости затраченных средств зависит от:

1) рациональности использования трудового потенциала, т.е. использования фонда рабочего времени, использования работника по квалификации, обеспечения надлежащего уровня интенсивности труда. Связь здесь достаточно проста: чем выше уровень использования, тем выше результаты труда, тем короче срок окупаемости;

2) срока работы человека на предприятии: чем больше стаж работы, тем больше возможность быстрее окупить вложенные средства. Отсюда следует, что стабилизация коллектива и полное использование рабочей силы создают реальные возможности для окупаемости средств и получения прибыли.

Как видим, при принятии решения о целесообразности вложения средств в рабочую силу необходимо использование трех показателей: сами затраты, возможный экономический результат (экономический эффект) и возможный стаж работы. Само же решение будет зависеть от того, укладывается ли расчетный срок окупаемости в сложившийся средний стаж работы работника на предприятии до увольнения или нет. Рассмотрим некоторые методологические особенности проведения анализа окупаемости средств. Сам анализ может проводиться с различными целями и применительно к различным объектам.

Назовем несколько типичных направлений анализа:

- по отношению к прошлому периоду ("окупились ли затраты?") или к будущему ("окупятся ли затраты?");

- по отношению к группе работников (даже к конкретному работнику) либо ко всей их совокупности;

- по отношению к задействованному на предприятии персоналу либо к уволившимся;

- по отношению к средствам, затраченным в текущем году, или к затратам за длительный период времени и др.

Анализ, обращенный в прошлое, опирается на отчетные показатели произведенных затрат, полученного эффекта и даже стажа работы работников. Предприятие располагает сведениями об уволившихся на протяжении данного календарного периода, включая стаж работы каждого из них на предприятии. Как показывает анализ, средний стаж уволившихся составлял перед началом экономических реформ 3,7 - 4,4 года, причем этот показатель колебался по предприятиям в зависимости от эффективности реализации кадровой политики, направленной на стабилизацию коллектива. Расчеты, обращенные в будущее, носят вероятностный характер, поскольку связаны с

Управление персоналом

оценкой возможной длительности срока работы работников на предприятии, возможной величины средств, которая будет за этот период израсходована (или которую еще можно израсходовать с позиции их окупаемости).

Далее, из-за отсутствия на отечественных предприятиях практики учета затрат на рабочую силу в привязке к конкретному работнику (за исключением редких случаев, когда, например, работник, обучавшийся на средства предприятия и нарушивший договорные сроки его последующей работы на предприятии, обязан вернуть израсходованные на него средства) расчеты срока окупаемости по каждому работнику или по определенной их группе невозможны. Поэтому при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всей совокупности работников (средние затраты на одного работника, средний стаж его работы). В оценке вероятной продолжительности предстоящей работы человека до его увольнения большую помощь может оказать анализ текучести кадров, в частности такие показатели, как коэффициенты интенсивности текучести для каждой продолжительности стажа работы (менее года, 1 - 2 года и т.д.). Зная такие показатели и сложившееся распределение работников по стажу, можно рассчитать средний стаж работы для коллектива предприятия или какой-то части его работников.

Определенный смысл имеют расчеты с использованием показателей стажа работы применительно к рабочим различных профессиональных групп или к работникам различных категорий персонала. Эти расчеты позволяют более обоснованно подойти к оценке целесообразности вложения средств в переподготовку и развитие кадров тех или иных профессий, реализовать избирательный подход в выборе объекта дополнительных затрат (например, ориентироваться на тех, кто уже проработал на предприятии 3 - 5 лет, ибо их стаж служит гарантом стабильной работы в будущем).

Словарь терминов и определений

Администратор — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за ресурсо-обеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

Адаптация сотрудников — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в *корпоративной культуре*, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Активная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на ситуацию.

Анализ деятельности — *кадровые мероприятия*, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, а также условий ее эффективного выполнения.

Анализ человеческих ресурсов — концепция, рассматривающая персонал как важный ресурс организации, в использовании которого скрыты значительные резервы и которые могут быть охарактеризованы через оценку экономической эффективности его использования.

Управление персоналом

Аттестация — *кадровые мероприятия*, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Видение — представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей.

Внутрифирменное обучение — система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

Восстановительные издержки — затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Состоят из издержек приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержек, связанных с уходом работающего работника.

Гуманистический подход к управлению — подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Деловая этика — совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Деловой этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере, а именно — в сфере производства и управления.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Доктрина командного менеджмента — подход, ориентированный на стимулирование творческой активности групповой деятельности при решении нестандартных задач. Применение подхода дает возможность повысить социальное и культурное творчество работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективную ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов. Может эффективно применяться при наличии зрелой participative организационной культуры.

Доктрина контракции индивидуальной ответственности — подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности. Применение доктрины нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность работников и сделать предприятие более конкурентоспособным. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует предпринимательская организационная культура.

Доктрина научного управления (научной организации труда) — технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных

Управление персоналом

производственных систем. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует бюрократическая организационная культура.

Доктрина «X» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации по аналогии с элементом механизма.

Доктрина «Y» — этическая доктрина рассмотрения человека в организации как личности, имеющей собственную мотивацию, ориентированную на продуктивную деятельность, способной понять и принять общие ценности организации. Благоприятной средой для реализации доктрины являются организации, в которых доминирует органическая организационная культура.

Доктрина человеческих отношений — гуманитарный подход, ориентированный на гуманизацию трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой организации.

Долговременный расчет численности персонала — количественная и качественная оценка потребности в кадрах на период более трех лет, учитывающая планы развития организации, динамику профессионального состава, изменение технологии деятельности и другие внутренние и внешние параметры.

Задачи кадровой службы — представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

Закрытая кадровая политика — характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления; организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Издержки набора и отбора — все затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата.

Индивидуальная стоимость работника — оценка предполагаемого объема услуг, который ожидается от работника в данной организации, соотношенная с оценкой вероятности того, что работник останется работать в данной организации.

Интересы — осознаваемые субъектом формы проявления его потребностей, альтернативное разнообразие потребностей в конкретных жизненных обстоятельствах.

Инцидент (деятельностный) конфликта — повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

Инцидент (информационный) конфликта — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

Источники привлечения персонала — способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рынка рабочей силы.

Кадровая информация — определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

Кадровая политика — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее

Управление персоналом

планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Кадровый менеджмент — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом, стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики). Исторически генезису каждого уровня кадрового менеджмента соответствует своя модель кадрового менеджмента (см. *Модели кадрового менеджмента*), а на политическом уровне наблюдается сдвиг от пассивной и реактивной кадровой политики к активной.

Кадровый резерв — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьерограмма — перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма — это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

Конкурс при приеме на работу — кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Конфликт — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Конфликтная ситуация — развитие *конфликта* в конкретный временной период.

Конфликтность личности — готовность личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов.

Управление персоналом

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые, большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Корпоративный этический кодекс — составленный и утвержденный в фирме регулятивный документ, который включает положения, отражающие принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам и потребителям.

Кризис в конфликте — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная заикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

Менеджер по персоналу — специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации.

Методы оценки труда — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Миссия — цель деятельности организации, ориентированная в будущее.

Модели кадрового менеджмента — описание трех, исторически последовательно возникавших, способов деятельности менеджера по персоналу: 1) как попечитель своих работников, помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников; 2) как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры, отвечающий за осуществление административного контроля за соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, а также регулирование трудовых отношений при переговорах с профсоюзами; 3) как «архитектор кадрового потенциала» организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационное и профессиональное единство составляющих кадрового потенциала организации.

Модели компетентности — инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики каждой должностной позиции. Описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации и позволяют планировать развитие персонала в двух направлениях: приспособление к сложившейся в организации корпоративной культуре; овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности.

Мораль — совокупность принципов и норм, присвоенных человеком и служащих для внутренней оценки своих поступков.

Недирективные методы сокращения персонала — способ несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения

Управление персоналом

об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

Нормирование — мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Общественность организации — все субъекты, взаимодействующие с организацией, как из вне ее, так и внутри (как-то: собственники организации, ее персонал, реальные и потенциальные клиенты, партнеры, конкуренты, общественные и государственные структуры, органы власти и управления).

Оперативный расчет численности персонала — оценка потребности в кадрах на период от нескольких месяцев до одного года.

Организатор — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организация — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Органический подход к управлению — рассмотрение организации аналогично живой системе, существующей в окружающей среде.

Открытая кадровая политика — характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственных ей организациях.

Оценка кандидатов при приеме на работу — специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка качества найма — анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

Оценка потребности в персонале — определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Паблик рилейшнз, PR — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства...) со своей общественностью.

Парадигмы конкурса — подход, фиксирующий цели и специфические методические приемы организации и проведения конкурса при приеме на работу при замещении вакантной должности.

Управление персоналом

Парадигмы управления персоналом (в XX в.) — правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений, которые складываются в организации между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

Пассивная кадровая политика — связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Первоначальные издержки — затраты на формирование кадрового состава предприятия — поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Планирование карьеры — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планирование потребности в персонале — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

Потребность — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Превентивная кадровая политика — характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Призвание — одно из оснований выбора профессии, являющееся синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности человека своим делом.

Программы этического тренинга — особые программы внутрифирменной подготовки, направленные на формирование навыков оценки этических дилемм и принятия сложных этических решений в критических обстоятельствах.

Производительность — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанной с уровнем эффективности труда.

Пропаганда — информационная деятельность субъекта, направленная на создание движения его сторонников, через обеспечение собственного приоритета в диалоге с общественностью, предполагающая при необходимости сокрытие фактов и прямую дезинформацию.

Профессиональная этика — совокупность принципов, объединяющая ряд исполнителей общей деятельности.

Профессиональный долг — определенное самоограничение, имеющее целью достижение профессионального успеха и реализации личности.

Профессия — труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае их

Управление персоналом

возникновения, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а затем и к управленческой.

Процедуры изменений — процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов *корпоративной культуры*.

Работоспособность — параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта.

Реактивная кадровая политика — характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Реорганизация — мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации.

Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент) — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Руководитель — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Рычаг управления — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

Сила корпоративной культуры — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Системный подход (в менеджменте) — развивается с 50-х гг. XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

Ситуация равновесия в конфликте — состояние, при котором одновременно обеспечиваются интересы всех участников конфликта.

Стадия и цикл развития организации — описательные характеристики организации, рассматриваемой в логике процессуальности и стадийности развития, фиксирующие особенности целей и ценностей, присущих организации в определенный период своего развития.

Стратегия организации — представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Структура — архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Теория использования трудовых ресурсов — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *экономического подхода к управлению* и сводящая кадровые

Управление персоналом

функции к техническому (инструментальному) обучению, (овладению трудовыми приемами), а не к развитию и управленческой подготовке.

Теория человеческого капитала — концепция, рассматривающая человеческую составляющую организации в терминах стоимости и цены.

Технология — способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

Управленец — одна из ролей менеджера в рамках *системного подхода*, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

Управление конфликтом — деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта.

Управление человеком — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках *гуманистического подхода к управлению*, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности — дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений.

Управление — процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения.

Управленческая команда — группа *управленцев* предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

Управленческая форма — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Уровни изменений — ступени трансформации значимых элементов *корпоративной культуры* (знаний, отношений, индивидуального или группового поведения), описанные в языке затрат на их реализацию.

Факторы проектирования организации — параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов на работу — параметры, внешней или внутренней среды, которые необходимо учитывать при разработке программы набора (привлечения и оценки) кандидатов на работу.

Финансы — все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Ценностные ориентации — вырабатываемые в ходе жизни представления, которые, проецируясь на потребности, иерархизируют их и формируют ценности.

Экономический подход к управлению — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Элементы корпоративной культуры — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика

Управление персоналом

деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Элементы организации — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

Этапы проектирования кадровой политики — последовательность шагов по формулированию целей кадровой работы, оценке способов их достижения, соотнесению с *корпоративной культурой* и закреплению в специфических кадровых инструментах.

Этикет — установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный.

Рекомендуемая литература

1. Основная литература

- 1.1 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. - М.: АCADEMIA, 2008.
- 1.2 Брагина З.В. Управление персоналом: учеб.пособие. - М.: Кнорус, 2010.
- 1.3 Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб.пособие. - М.: Инфра-М, 2009.
- 1.4 Ежак Е.В. Управление персоналом: учеб.пособие. - Ростов н/Д: ИЦ ДГТУ, 2012.
- 1.5 Журавлев Ю.В., Балабанова Л.И. Управление персоналом: учеб.пособие. - Воронеж: ВГТА, 2010.
- 1.6 Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: учеб.пособие. - М.: Экзамен, 2008.
- 1.7 Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебник. - М.: Кнорус, 2009.

2. Дополнительная литература

- 2.1 Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2012.
- 2.2 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: учеб.пособие. - М.: Юрист, 2010.
- 2.3 Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб.пособие. - М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
- 2.4 Вировец Ю.А. Адаптация на рабочем месте: учеб.пособие. - СПб.: Питер, 2013.
- 2.5 Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013.
- 2.6 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб.пособие. - М.: КноРус, 2012.
- 2.7 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия развитием: учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010.
- 2.8 Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013.

3. Периодические издания

- 3.1 Журнал «Управление персоналом».
- 3.2 Журнал «Управление развитием персонала».

Управление персоналом

3.3 Журнал «Управление человеческим потенциалом».

4. Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы

- 4.1 <http://www.hrit.ru> Центр Кадровых Технологий.
- 4.2 <http://www.chelt.ru> сайт журнала «Человек и труд»
- 4.3 <http://www.hro.ru/hrm> Журнал для менеджеров по персоналу
- 4.4 <http://www.top-personal.ru> «Управление персоналом» - электронная версия печатного журнала
- 4.5 <http://sup.kadrovik.ru> «Справочник по управлению персоналом»
- 4.6 <http://www.effecton.ru> «Психологические тесты: управление персоналом, образование, личное развитие»