ФАЙЛ ВЗЯТ С
WWW.SESSIA.NET

На сайте представлены и другие учебные материалы и курсы лекций.
А также магазин готовых авторских курсовых и дипломных работ.
Приглашаем к сотрудничеству специалистов по написанию студенческих работ.

Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

Внимание! Все страницы данной книги сохранены в том виде, в каком был сам учебник. Это необходимо для проставления сносок в Вашей научной работе.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ ... **1**

ВВЕДЕНИЕ ... **4**

ГЛАВА 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ... **5**

1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости ... 5
1.2. Психофизиология трудовых процессов и социология труда ... 13
1.3. Трудовые ресурсы и проблема занятости ... 16
1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами ... 26

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ... **34**

2.1. Концепция управления персоналом ... 34
2.2. Принципы и методы построения системы управления персоналом ... 37
2.3. Методы управления персоналом ... 44

ГЛАВА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ... **45**

3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом ... 45
3.2. Цели и функции системы управления персоналом ... 52
3.3. Организационная структура системы управления персоналом ... 59
3.4. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом ... 64
3.4.1. Кадровое обеспечение ... 64
3.4.2. Делопроизводственное обеспечение ... 69
3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом ... 70
3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации ... 70
3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации ... 72
3.5.3. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации ... 76
3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом ... 81
3.6.1. Нормативно-методическое обеспечение ... 81
3.6.2. Правовое обеспечение ... 87

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ... **90**

4.1. Возникновение стратегии управления персоналом ... 90
4.2. Составляющие стратегии управления персоналом ... 93
4.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации ... 94
4.4. Компетенция персонала как объект стратегического управления ... 98
4.5. Управление компетенцией персонала ... 99

ГЛАВА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ... **102**

5.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования ... 102
5.2. Оперативный план работы с персоналом ... 104
5.3. Маркетинг персонала ... 109

5.4. Определение потребности в персонале 114
5.5. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал 121
5.6. Нормирование и учет численности персонала 132

ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ 142

6.1. Наем, отбор и прием персонала 142
6.1.1. Отбор персонала, предварительные сведения 143
6.1.2. Анализ содержания и требования работы 143
6.1.3. Источники найма персонала 144
6.1.4. Отборочное собеседование 146
6.1.5. Другие методы отбора 150
6.2. Деловая оценка персонала 152
6.3. Профориентация и трудовая адаптация персонала 159
6.4. Использование персонала 163
6.5. Организация системы обучения персонала 168
6.5.1. Определение потребностей в обучении 170
6.5.2. Распределение ресурсов 170
6.5.3. Составление учебных планов и программ 171
6.5.4. Методы обучения и их выбор 172
6.5.5. Оценка результатов обучения 174
6.6. Управление деловой карьерой персонала 175
6.6.1. Понятие и этапы карьеры 175
6.6.2. Управление деловой карьерной 178
6.7. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала 180
6.7.1. Система служебно-профессионального продвижения 180
6.7.2. Работа с кадровым резервом 184
6.8. Высвобождение персонала 185

ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 191

7.1. Управление социальным развитием организации 191
7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления 191
7.7.2. Основные факторы развития социальной среды организации 192
7.1.3. Социальная служба организации 195
7.2. Теория поведения личности 197
7.3. Поведение личности в группах 204
7.3.1. Общие цели группы 205
7.3.2. Эффективность группы 207
7.4. Мотивация трудовой деятельности персонала 211
7.5. Управление нововведениями в кадровых системах 221
7.5.1. Основные понятия инноватики в кадровых системах 221
7.5.2. Сущность и классификация кадровых нововведений 222
7.5.3. Понятие, цели, функции инновационно-кадрового менеджмента. Организационные формы кадровых нововведений 225
7.5.4. Мотивационное обеспечение нововведений в кадровой работе 227
7.6. Этика деловых отношений 229
7.6.1. Общие закономерности межличностных отношений 229
7.6.2. Этика приветствий и представлений 231
7.6.3. Внешний облик делового человека 231
7.6.4. Ведение деловой беседы 232
7.6.5. Этика телефонного разговора 232
7.6.6. Правила критики 233
7.6.7. Правила восприятия критики 234
7.6.8. Основы риторики 234
7.7. Управление конфликтами и стрессами 235
7.7.1. Конфликты и управление ими 235
7.7.2. Управление стрессами 246
7.8. Управление безопасностью 249
7.8.1. Техника безопасности в организации 249
7.8.2 Управление системой охраны здоровья персонала 251
7.8.3. Экономическая безопасность организации 253
7.9. Организация труда управленческого персонала 259
7.9.1. Характеристика управленческого труда. Кадры управления 259
7.9.2. Сущность, цели и задачи организации груда управленческого персонала 261
7.9.3. Фактор времени. Анализ затрат рабочего времени руководителя 263
7.9.4. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя 273

ГЛАВА 8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 276

8.1. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления 276

8.2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом....281
8.3. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом....287
8.3.1. Порядок расчета экономической эффективности организационных проектов совершенствования системы управления персоналом....287
8.3.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом....289

ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия (далее — организации) как основного звена народного хозяйства. Появились организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

Термин «организация» охватывает, кроме предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности, коммерческие организации: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, акционерные общества, производственные кооперативы, а также некоммерческие организации, которые создаются в форме потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций (объединений), фондов и учреждений. Все положения и рекомендации данного учебника могут быть применены к организациям именно в контексте такого широкого толкования в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Настоящий учебник ставит своей целью вооружить читателя знаниями нового механизма управления персоналом организации в складывающейся новой, рыночной среде.

Логически построенная структура учебника охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации — от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности.

Познакомившись с материалами первой главы, читатель получит необходимые сведения об истории развития труда и деловой предприимчивости в России, о психофизиологии трудовых процессов и социологии труда, трудовых ресурсах и занятости населения, государственной системе управления трудовыми ресурсами.

Вторая глава посвящена рассмотрению методологии управления персоналом организации. В ней раскрываются принципы и методы

построения системы управления персоналом, излагается концепция управления персоналом организации в рыночных условиях.

В третьей главе освещается система управления персоналом организации; излагаются основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления персоналом. Кроме того, в главе достаточно подробно рассматриваются вопросы кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.

Четвертая глава учебника посвящена проблемам стратегического управления персоналом организации. Обосновывается необходимость разработки кадровой стратегии, описывается история зарождения стратегии управления персоналом и анализируются ее составляющие, рассматривается взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией управления организацией. Здесь раскрыты понятия компетенции персонала и управления компетенцией персонала как важнейшие объекты стратегического менеджмента персонала.

Пятая глава, являясь логическим продолжением четвертой, посвящена проблемам планирования работы с персоналом организации. Здесь раскрыта сущность, определены цели и задачи кадрового планирования, рассматриваются структура и содержание оперативного плана работы с персоналом. Дается определение маркетинга персонала, анализируется порядок его проведения, излагается методика определения потребности в персонале, а также приводятся источники ее покрытия. В этой же главе рассматриваются такие важные проблемы, на которых базируется кадровое планирование, как: планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал, нормирование и учет численности персонала.

Тема шестой главы — технология управления персоналом и его развитием. Здесь последовательно рассматривается весь цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, отбор и прием на работу; деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности; профориентация и трудовая адаптация; использование персонала; организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; управление

деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождение персонала как в связи с увольнением по тем или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию.

6

В седьмой главе освещаются вопросы управления поведением персонала организации. Глава начинается с рассмотрения проблем управления социальным развитием организации и ее персонала. Затем излагается современная теория поведения личности и социальных групп, рассматривается методика мотивации трудовой деятельности персонала. В главе подробно излагаются вопросы управления инновациями в кадровой работе, управления конфликтами, стрессами и безопасностью, этики деловых отношений. Специальный раздел посвящен рассмотрению организации труда руководителей, специалистов и других служащих аппарата управления организации.

В завершающей — восьмой главе учебника анализируется круг вопросов, относящихся к оценке результативности труда руководителей, функционирования подразделений системы управления персоналом организации. Здесь же излагается методика оценки экономической эффективности проектов (мероприятий) совершенствования управления персоналом организации, учитывающая новую, рыночную среду.

Каждая глава заканчивается контрольными вопросами, которые позволяют читателю оперативно проверить степень освоения прочитанного материала.

В написании учебника приняли участие: д.э.н., проф. Киба-нов А.Я. (Введение, глава 2, 3.1 главы 3, 5.1, 5.2 главы 5, 6.6, 6.7 главы 6, 8.3 главы 8); к.э.н., проф. Баткаева И.А. (1.3 главы 1, 7.4 главы 7); д.и.н., проф. Ворожейкин И.Е. (1.1 главы 1, 7.1 главы 7); к.э.н., доц. Громова О.Н. (глава 4, 7.2, 7.7 главы 7); к.э.н., доц. Захаров Д.К. (3.2, 3.3 главы 3, 5.3, 5.4 главы 5, 6.2, 6.3, 6.8 главы 6, 7.6 главы 7); к.э.н. доц. Ивановская Л.В. (1.4 главы 1, 3.4, 3.6 главы 3, 8.1 главы 8); к.т.н., доц. Коханов Е.Ф. (6.1, 6.5 главы 6, 7.3, 7.8 главы 7); к.э.н., доц. Митрофанова Е.А. (6.4 главы 6, 8.2 главы 8); к.э.н., доц. Свистунов В.М. (3.5 главы 3, 7.9 главы 7); д.э.н., проф. Слуцкий Г.В. (1.2 главы 1, 5.5, 5.6 главы 5); д.э.н., проф. Смирнов Б.М. (7.5 главы 7).

Руководитель авторского коллектива— заведующий кафедрой управления персоналом Государственной Академии управления им. С. Орджоникидзе Кибанов А.Я. — член-корреспондент Академии экономических наук и предпринимательской деятельности России.

Глава 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости

Труд как целенаправленная деятельность и предприимчивость как свойство труда изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества. Этот процесс продолжается и в настоящее время.

В первобытную эпоху, когда в условиях палеолита (более 40 тыс. лет назад) появился человек современного физического типа, сложилась и родовая община. К тому времени перволюди научились добывать и сохранять огонь, применять примитивные орудия различного назначения из дерева, камня, рога и кости, постепенно переходили от бродячей жизни к оседлости. Родовая община насчитывала обычно 40—50 членов и функционировала почти в полной зависимости от природной среды.

Совместная деятельность людей в ту пору практически совпадала с процессом труда и направлялась преимущественно на добывание пищи. Занимаясь охотой на диких животных и рыбной ловлей, собирая съедобные моллюски, растения и другие дары природы, люди не знали иного разделения труда, чем по полу и возрасту.

Подобное существование было типичным для родовой общины на ее первой стадии. В условиях присваивающего хозяйства от человека требовались немалые усилия, чтобы удовлетворить свои элементарные потребности, прежде всего в пище.

На второй стадии родового строя, расцвет которого пришелся на неолит (примерно VIII — III тысячелетия до н. э.), был совершен переход к земледелию и скотоводству. Это в корне изменило характер первобытного хозяйства — оно становилось производящим.

Переход от присваивающего к производящему хозяйству сопровождался возрастанием численности людей и появлением более крупных поселений. Родовая община могла состоять уже из нескольких сотен человек. Наряду с возделыванием культурных растений и разведением животных люди осваивали разные ремесла.

Изменения в характере и содержании работы приводили к развитию труда. Когда люди занимались изготовлением шлифованных топоров и других орудий из камня, обрабатывали почву, ухаживали за

8

одомашненными животными, использовали различные ремесла, результат труда выступал нагляднее и сопоставимее, чем при собирательстве и архаичной охоте.

В родовой общине сложилась простейшая кооперация (совместная, коллективная работа) как исторически первая форма общественного труда. Благодаря ей, а также постоянному совершенствованию рабочих орудий, приобретению людьми трудовых умений и навыков происходило хотя и медленное, но неуклонное повышение производительности труда.

Возрастающая результативность трудовых усилий и разделение занятий создавали предпосылки для получения прибавочного продукта. Исподволь созревали условия для возникновения имущественного расслоения внутри родовой общины. Хозяйственную самостоятельность приобретала семья. Сама община шаг за шагом превращалась в соседскую.

Возможность производить больше, чем это было необходимо для выживания, появление прибавочного продукта и повышение ценности человеческой рабочей силы привели к разложению родовых отношений, предопределили крупное общественное разделение труда. Одновременно (примерно с III тысячелетия до н.э.) были открыты металлы, получен сплав меди с оловом, что увеличивало силы и возможности человека во взаимодействии с природой.

Последовало отделение скотоводства и ремесла от земледелия — исторический акт, способствовавший переходу земли от общинной в индивидуальную, частную собственность. Это обстоятельство в свою очередь усиливало имущественные различия, размежевание общинников на господ и зависимых от них людей, становилось причиной насильственного захвата богатств и обращения военнопленных в невольников.

Так на смену родовому строю приходило рабство — исторически первая форма принудительного труда и эксплуатации.

Рабство вызревало прежде всего там, где имелись благоприятные условия для ведения хозяйства, - теплый климат, плодородные почвы, обширные пастбища, рудные залежи меди, олова, серебра и других металлов. К таким местностям относились долины крупных рек субтропического пояса, в том числе Нила, Евфрата и Тигра, Инда и Ганга, Хуанхе, а также берега Средиземного моря и ряд районов Средней Азии. Именно здесь возникли очаги древнейших цивилизаций, еще в IV — III тысячелетиях до н.э. образовались государства — Египет, Шумер, Крит и др.

9

Древнейшие источники, в том числе египетские летописи, законодательные акты вавилонских царей и ветхозаветная часть Библии, свидетельствуют о наличии большого числа рабов, жесткой регламентации их положения, широком использовании рабского труда в сельском хозяйстве, на рудниках и строительстве, в ремесленных мастерских. С рабами обращались как с живыми говорящими орудиями труда, как с рабочим скотом. Те же источники фиксируют алчность в накоплении богатств, зачатки производства продуктов для рыночного обмена и первые проявления предпринимательства в виде предоставления зерна в ссуду, меновых операций с деньгами, купли-продажи рабов.

Классические формы рабство обрело в Древней Греции. Ценнейшие сведения о труде, быте, обычаях и нравах людей Древнего мира, включая и тех, кому выпал «тягостный жребий печального рабства», содержат эпические произведения легендарного Гомера «Илиада» и «Одиссея», земледельческая поэма Гесиода «Труды и дни».

В V— IV вв. до н.э. рабство в Древней Греции достигло своего апогея. Рабский труд внедрялся во все основные отрасли хозяйства. В Афинах и соперничавшей сними Спарте, как и в других греческих городах-государствах, число рабов превышало численность свободных граждан. В общественном мнении рабство, принудительный труд не осуждались, а физическая работа считалась уделом рабов, занятием низким и презренным.

На рубеже старой и новой эры центр рабовладения переместился в Рим. Здесь, как и ранее в Греции, исправно функционировал невольничий рынок, была распространена торговля «живым товаром», изыскивались способы более выгодного ведения хозяйства, основанного на рабском труде.

Однако использование рабов в качестве рабочей силы в сельском хозяйстве, ремесленном производстве, строительстве имело свои пределы. Оно оправдывало себя лишь до тех пор, пока рабы выполняли простые трудовые операции и желаемый результат достигался их прямым принуждением к работе. С усложнением орудий труда, совершенствованием агрономии и ремесленного дела уже нельзя

было рассчитывать на высокую отдачу даже специально обученных рабов. Попытки заинтересовать невольников материально вели в конечном счете к отказу от непосредственного изъятия прибавочного продукта. Выделение рабам земельных участков с условием сдачи хозяину части выращенного урожая, передача им в аренду ремеслен-

10

ных мастерских и торговых лавок означали наделе переход к иному, чем рабство, социально-экономическому укладу.

В III — V вв. н.э. происходила смена рабства феодальным строем. Она свершалась двояким путем. В одних случаях, как это было в клонившейся к упадку Римской империи, процесс перехода к новому способу производства протекал через разложение рабовладельческих порядков, замену подневольного труда рабов трудом относительно свободных арендаторов, которые имели потребность вести свое хозяйство. В других случаях, как это было у славян и большинства германских племен, феодальные отношения складывались непосредственно на развалинах родового строя, по мере того как общинно-коллективный труд уступал место труду обособленных семей с их собственным хозяйством.

В обоих случаях открывался больший, чем в условиях рабовладения, простор для развития производительных сил. Непосредственный производитель — будьте землепашец или ремесленник — располагал земельным участком, другими средствами производства и, следовательно, мог самостоятельно заниматься земледелием, скотоводством или ремеслом. Ведя свое хозяйство, он, в отличие от прежнего раба, обретал некоторую личную заинтересованность в результатах работы, некий стимул к тому, чтобы в деле проявлять инициативу и предприимчивость. Потому-то труд средневековых крестьян и ремесленников, несмотря на феодальный гнет, был вдвое производительнее рабских усилий.

Феодальный способ производства держался на так называемом «праве» крупных земельных собственников распоряжаться средствами производства (прежде всего землей) и трудом самостоятельно хозяйствовавших производителей, которые находились в поземельной, а часто и в личной зависимости от землевладельцев-феодалов. Механизм производственных отношений в тех условиях не мог действовать иначе, как через внеэкономическое принуждение к труду, прямое насилие, сословное неравенство крестьян и ремесленников.

«Иерархия земель» знала множество форм. Но наиболее распространенными были вотчина и поместье. Непременной их «принадлежностью» оказывались непосредственные производители, которые вели свое хозяйство на земле, считавшейся феодальной собственностью. Крупная земельная собственность, таким образом, могла быть реализована только при соединении с мелким производством, посредством труда зависимых крестьян и ремесленников. Это

11

предопределяло рутинное состояние техники, низкую квалификацию работников и, естественно, сдерживало рост производительности труда.

Крестьяне — основная масса трудового населения — из поколения в поколение пользовались несложными орудиями труда, привыкали из года в год справляться с одной и той же чередой работ. Крестьянская семья фактически вела натуральное хозяйство, производя почти все, в чем нуждалась.

Ремесленники, подобно крестьянам, хозяйствовали на основе личного труда, использовали по преимуществу несложные инструменты, простой инвентарь и легкодоступные материалы. Проживая в своем большинстве в городах, они также разводили огороды и держали скот, обеспечивая себя необходимыми продуктами.

Люди, занятые производительным трудом, содержали не только себя, но и «верхи» феодального общества, ее господствующую часть. Все, что крестьяне и ремесленники производили сверхнеобходимых им жизненных средств, отбиралось у них и присваивалось собственниками земли и власть имущими как дань, как земельная рента. В этом отношении участь средневековых крестьян и ремесленников мало чем отличалась от рабской доли: та же работа по барской прихоти, тот же безвозмездный труд на господ.

Разумеется, труд и хозяйствование в средние века определялись не только социально-экономическими условиями феодальной эпохи. На них, как и на все остальное в жизни общества, накладывали свою печать тогдашнее мировоззрение, особенно религия. И в Западной Европе, и в Древней Руси господствующим было христианство, которое утверждало библейские представления о человеке как создании Бога, о внутреннем его раздвоении вследствие первородного греха, о тяжком бремени труда как проклятии, ниспосланном за грехопадение. Такие взгляды удерживали в узде человеческую индивидуальность и свойственную людям предприимчивость.

И только заря Возрождения, занявшись над Европой в середине второго тысячелетия, несколько рассеяла средневековый мрак. Она по-новому высветила возможности человека, потенциал его энергии и способностей. Гуманистические воззрения отдавали должное знаниям и умениям человека, признавали вдохновляющей свободу выбора занятий, изменяли отношение к труду.

В Западной Европе с XVI в. определилось новое направление, еще одна ветвь христианства — протестантское вероучение, которое на первый план выдвигало повседневные заботы людей и трудовую

12

жизнь, выпадавшие прежде из поля зрения католической церкви. Протестантизм свойственными ему средствами добивался религиозно-нравственного возвышения труда и деловой предприимчивости. Он «санкционировал» труд как жизненное призвание и предпринимательство как богоугодное занятие.

Что касается Древней Руси, то здесь в XI — XVII вв. отношение к труду и предприимчивости формировалось в определенной гармонии с языческими традициями восточных славян и с установлениями христианства в его православном виде. На Руси примером для подражания, образцом добродетели служили стремление человека жить своим трудом, проявлять хозяйственную сметку, соизмерять собственные дела с достижениями других. Усердие в работе, приносящий пользу труд прославлялись как добро и радость, праздность же и лень клеймились как порок и зло.

Важнейшим периодом в развитии труда и предпринимательства стало Новое время, исчисляемое с середины XVII и вплоть до начала XX в. Тогда человечество поднялось на ступень капитализма, сменившего феодализм.

Для возникновения капитализма было характерно так называемое первоначальное накопление капитала, которое в Западной Европе совершалось еще с XV в. Новый способ производства входил в жизнь благодаря тем же факторам, что обусловили и падение феодализма: рост товарного производства, увеличение торгового обмена, образование рынка наемной рабочей силы. Последнее в разных странах происходило неодинаково, но суть сводилась к одному — обезземелению крестьянства и экспроприации значительной части городских ремесленников.

В России, где крепостнические порядки держались дольше, процесс зарождения социально-экономических отношений, присущих капитализму, обозначился лишь в XVII в. Он проявлялся в таких фактах, как: превращение городского ремесла и сельских промыслов в производство товаров для расширяющегося рынка, устройство вотчинных мануфактур и рост купеческого предпринимательства, попытки замены труда подневольных крепостных наемной рабочей силой.

История нового времени подтверждает ту закономерность, что капитализм как хозяйственный уклад, как общественный строй держится на взаимодействии частной собственности и наемной рабочей силы, т.е. он возникает и развивается там, где собственник средств производства находит на рынке свободного рабочего в качестве продавца своей

•' 13

способности к труду. Иными словами, капитал и наемный труд порождают и взаимно обусловливают друг друга.

Исторически новый способ производства начинался с того, что тот или иной владелец капитала занимал одновременно многих наемных рабочих в одном и том же процессе труда, для изготовления одного и того же вида товаров. При всех ограничениях и неразвитости такая кооперация имела принципиальные преимущества в сравнении с ремесленным производством и отдельным крестьянским хозяйством: труд сообща в известной мере нивелировал индивидуальные различия в рабочей силе и удерживался по результатам на среднем уровне; при совместной работе расходовалось меньше средств производства, получалась их экономия; коллективная работа усиливала состязательность, что также положительно сказывалось на производительности труда.

И все же не простая кооперация в ее особенной форме составляла отличительную черту нарождавшегося способа производства. Эта рольбольше подходила мануфактуре. Она обеспечивала в рамках отдельно взятого предприятия техническое разделение труда среди многих рабочих и позволяла достичь заметного роста производительности труда прежде всего за счет специализации участвующих в производстве ремесленных мастеров и превращения их в «частичных», «детальных» работников. Выполнение однотипных, относительно несложных операций позволяло увеличивать интенсивность труда. Техническое разделение труда с необходимостью сопровождалось усовершенствованием рабочих инструментов. Объединение большого числа людей, работавших бок о бок, облегчало сопоставление индивидуальных результатов труда и, как следствие, усиливало состязательность.

Распространение мануфактурного производства подготовило вступление капитализма в следующую стадию его развития — крупную фабрику. Применение различных машин и механизмов, характерное для этой стадии, означало не простой отказ от ремесленной техники, замену ручного труда мастеров работой сложных агрегатов, но и комбинацию машин, которая кардинально изменяла технологию, сам процесс производства. Машинная индустрия вела к сужению функций непосредственного работника, ставила его в зависимость от техники, в положение живого придатка к механизмам, что в конечном счете укрепляло власть капитала над трудом, подчинение наемного рабочего владельцу капитала.

14

Первой (с середины XVIII в.) на путь технического, промышленного переворота вступила Англия. Вслед за ней пошли США, где фабрика заняла главенствующее положение в конце XVIII в., а затем Германия, Франция и другие страны. Россия несколько задержалась с переходом от мануфактуры к машинной технике, но после отмены в 1861 г. крепостного права стремилась наверстать упущен носи выйти в ряд индустриально развитых государств.

В изменившихся условиях отношение наемного рабочего к делу было неоднозначным. С одной стороны, фабричный труд вызывал отвращение, работа была лишена привлекательности, применение машин нередко мешало человеку раскрыть свои потенциальные возможности. С другой стороны, труд не воспринимался только как жертва и тяжкое ярмо, поскольку техническое перевооружение производства содействовало профессиональному совершенствованию рабочих, вызывало интерес к новым технологиям и устройству машин, удовлетворяя в какой-то мере потребность в созидании, творчестве.

По мере расширения и укрепления индустриального производства происходило объединение ранее разрозненных мелких и средних капиталов, возникали акционерные общества, настойчиво заявлял о себе банковский капитал. Получил права гражданства и термин «предприниматель». Так называли человека, склонного к рискованному торгово-промышленному делу.

Роль стимулятора капиталов выполняла конкуренция — модификация соревновательности, свойственная условиям капитализма. Конкурентная борьба выливалась в ничем не ограниченное соперничество, при котором каждый преследует только свою выгоду, стремится оттеснить другого, любыми способами удерживаться на рынке, захватить свою долю прибыли. Побеждает не обязательно тот, кто достигает лучших результатов в деле, а тот, кто, не брезгуя средствами, обеспечивает себе выгодное положение на рынке.

Конкуренция тем не менее выступает побудительной силой. Она опосредованно действует как объективный фактор, заставляющий напрягать производительные силы труда и усиливающий деловую активность. Свободная конкуренция в период своего расцвета (с середины XVIII и до конца XIX в.) немало послужила тому, чтобы преодолеть средневековую рутину и хозяйственную разобщенность, покончить с феодальными привилегиями и запретами, расчистить дорогу машинной индустрии, углубить кооперацию труда.

15

Со временем обозначилась тенденция к объединению крупных капиталов в картели, синдикаты, тресты, концерны. Монополии захватывали значительную часть производства и сбыта тех или иных товаров, что изменяло и формы конкуренции.

Ведущей страной трестов и концернов стали США. К концу XIX в. они в промышленном развитии превзошли Англию, превратившись в крупнейшую индустриальную державу мира. Это подстегнуло американских предпринимателей, вызвало банковский бум и образование мощных финансово-промышленных групп. Получили известность имена таких воротил бизнеса, как Э. Карнеги, Дж. Морган, Дж. Рокфеллер, Г. Форд и др.

Страны Европы, в том числе и Россия, в отличие от США предоставили простор распространению картелей и синдикатов. Первые российские монополии образовались в 1882 г. как объединения заводов, изготовлявших рельсы, детали мостов и другие конструкции для железнодорожного строительства. В 1902-1905 гг. монополии утвердились почти во всех отраслях российской промышленности, не мешая, однако, росту так называемого «малого бизнеса».

Рубеж XIX — XX вв. стал «звездным часом» предпринимательства в России. Купцы, фабриканты, банкиры с выгодой для себя и общей пользой вели дела во всех регионах огромной страны. Были среди них особенно удачливые и знаменитые семейства: Бахрушины, Елисеевы, Морозовы, Прохоровы, Рябушинские, Третьяковы и др. Не идеализируя отечественных буржуа и не забывая об их корыстной сущности, нельзя не отдать должное предприимчивости, конструктивной и

цивилизаторской деятельности выдающихся представителей предпринимательских кругов. Движителем их поступков, важной стороной восприятия ими социальной действительности была, вне сомнения, идея служения своим делом и богатством прогрессу, экономическому и духовному росту России.

Развитие капитализма, достижение им зрелых форм находило отражение в общественном сознании, давало пищу набиравшим силу социальным областям науки. Повышенный интерес вызывали мотивы трудолюбия и проявления энтузиазма у предприимчивых людей. Мыслители многих стран, включая Россию, как правило, благоговейно относились к труду, его предназначению. Они, несмотря на различия во взглядах, противоположность материалистического и идеалистического понимания истории, были по существу единодушны в том, что труд, приносящий пользу обществу и непосред-

16

ственно тому, кто работает, — почитаемое занятие, неизбежная обязанность человека; напротив, всякая праздность, уклонение отдела обкрадывают и гражданина, и общество.

Осмысление социально-экономических условий, складывавшихся в мире, соотнесение их с историческим опытом, вековыми традициями, моральными нормами отдельных народов и стран подтверждали, сколь важно, считаясь с социальной природой и интересами людей, учитывать неприятие ими принуждения и насилия. Побуждение человека к делу должно достигаться целью и содержанием работы, мировосприятием и всем образом жизни. Трудовую энергию, почин, предприимчивость питают не только материальные компенсации, но и поощрения социально-психологического, нравственного плана.

XX в. — век новейшего времени — ознаменован крупномасштабными событиями и крутыми изломами в судьбах человечества. Он наложил свою печать на понимание места и роли труда в мировом развитии, вместе с тем еще больше оттенил инновационную значимость предпринимательства.

В начале нынешнего века индустриальное развитие как ведущее направление экономического роста олицетворяли громадные предприятия универсального типа с многоотраслевой предметной специализацией, с законченным циклом производства определенных видов товарной продукции. Это обстоятельство стимулировало разработку проблем научной организации труда (НОТ) и рационального управления крупным производством.

Среди тех, кто закладывал фундамент НОТ, выделяются имена Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля. Их идеи составили основное содержание начального этапа становления научного менеджмента. Основоположники считались с квалификацией и заинтересованностью работников, с условиями труда и удовлетворенностью людей выполняемой ими работой. В их концепциях, однако, преобладал технократический подход к трудовому процессу, главная роль отводилась машинам, а не человеку.

На характере труда, формах и масштабах предпринимательства сказывал ось также вступление капитализма, а вместе с ним всего мирового хозяйства в новую стадию развития, которая отличается в том числе перепадами в экономике и занятости, господством и острой конкуренцией монополий. Кризисное состояние капитализма стало очевидным уже в результате первой мировой войны 1914—1918 гг.

17

и Октябрьской революции в России, свернувшей огромную страну на некапиталистический путь.

Последовало замедление темпов хозяйственного развития США и других индустриальных держав. Грянула «великая депрессия» — мировой экономический кризис 1929 — 1933 гг. Он привел к тому, что объемы производства во многих странах сократились почти в два раза, замерла торговля, десятки миллионов людей оказались без работы, на грани нищеты и голода. Народам и правительствам пришлось приложить немалые усилия, чтобы избавиться от последствий этих потрясений.

В России с осени 1917 г. события развивались по своему сценарию. Страна превратилась в испытательный полигон практического осуществления социалистической идеи. Уже первые шаги к социализму — рабочий контроль над производством и потреблением, передача всей обрабатываемой земли в пользование крестьянам, национализация банков и крупных промышленных предприятий — сопровождались изменением методов решения экономических и социальных задач, организации и стимулирования труда.

Серьезная ломка трудовых отношений не могла произойти без трений и конфликтов, без отказа от прежних привычек и устоявшихся традиций. Дело осложнялось тем, что фактический выход России из империалистической войны не принес мирной передышки. К лету 1918 г. в стране возникла чрезвычайная ситуация, обусловленная гражданской войной и интервенцией. Обстановка кровавой междоусобицы вызывала соблазн форсировать «введение социализма», перейти одним махом к

производству и распределению на коммунистических началах, что и ввергло Россию в 1918 — 1920 гг. в так называемый «военный коммунизм».

В конце концов большевистское правительство признало безуспешность и ошибочность военно-коммунистических методов хозяйствования. Переходе весны 1921 г. к новой экономической политике, с одной стороны, означал отказ от попыток силовым давлением «ввести социализм», а с другой — был подтверждением того, что невозможно строить новое общество лишь на революционном долге одних и государственном принуждении других. Верх одержало мнение: любое конкретное дело, направленное на вывод страны из хозяйственной разрухи и на подъем экономики, нужно ставить не на энтузиазме непосредственно, а при помощи энтузиазма, опираясь на личный интерес, на заинтересованность каждого, на хозяйственный расчет.

18

По замыслу приверженцев нэпа, успеху этой политики должны были служить взаимовыгодная экономическая смычка города и деревни, широкая кооперация хозяйственных связей, рынок с его товарно-денежными отношениями, оживление предпринимательства и здоровой конкуренции. Такому подходу соответствовала и задача «учиться работать», вводить научную организацию труда и управления производством, устанавливать зависимость уровня достатка, удовлетворения потребностей людей от результатов работы и отношения к делу.

С переходом к нэпу активно заявили о себе российские специалисты по НОТ — А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и др. Они полагали, что добиться роста производительности труда можно, переняв у капитализма все ценное в этой области, включая и положительные стороны системы Тейлора; что результативность всякой хозяйственной деятельности повышается не только за счет интенсификации труда, механизации работ и рационализации производства, но и посредством социализации трудового процесса, повышения роли человека как решающего фактора трудовой деятельности.

Нэп на первых порах давал положительную отдачу: наметился хозяйственный подъем в стране; росла, хотя и медленно, производительность труда; часть предприятий, принадлежавших государству, перешла на хозрасчет; расширялись торговля, снабженческо-сбы-товая и потребительская кооперация; ослабло давление властей на частный капитал, предпринимательскую деятельность, ограничивающее их возможности. Но так продолжалось недолго.

Со второй половины 20-х годов в СССР возобладала линия на форсирование темпов индустриализации страны и коллективизации сельского хозяйства, наступление социализма «по всему фронту». Происходил намеренный отход от приоритета экономических рычагов в решении хозяйственных задач и соблюдения принципа личной заинтересованности. На практике это привело к свертыванию нэпа, огосударствлению экономики и директивному планированию, применению чрезвычайных и принудительных мер, в том числе и в использовании трудовых ресурсов, к ограничению индивидуальной трудовой деятельности и подавлению частного предпринимательства.

Выбранный курс ослаблял трудовой потенциал страны и расхолаживал основную массу тружеников. В то же время среди рабочих индустриальных предприятий и крестьян-колхозников находились люди, которых захватывала созидательная атмосфера первых совет-

19

ских пятилеток, вдохновляли масштабы совершаемых перемен и пафос невиданного прежде жизнеустройства. Трудовой энтузиазм этих людей, из которых рекрутировались ряды настоящих ударников, а затем и стахановцев, был неподдельным, связанным с верой в успех социализма.

С особой силой воодушевление в труде проявилось в годы Великой Отечественной войны. Большинство тружеников тыла не нуждалось в понукании, работало самоотверженно. То же народное призвание к труду стало решающим фактором восстановления в короткий срок, а затем и подъема экономики СССР после войны.

В свое время (при введении нэпа) российские ученые, разрабатывая основы научной организации труда, раньше своих западных коллег указали на технократическую ограниченность тейлоризма и по сути дела предвосхитили появление в США в конце 20-х годов управленческой школы «человеческих отношений». Представители этой школы опирались на достижения психологии и социологии. Они исходили из того, что тщательно рассчитанные трудовые операции и даже относительно высокое вознаграждение еще не гарантируют повышение производительности труда. Успех дела зависит от содержания и условий работы, особенно от «психологического климата» и межличностных отношений, общения и взаимодействия работников.

Установки «гуманистов» определяли главное направление развития управленческой мысли до 50-х годов. К тому времени в организации индустриального производства произошел пересмотр целесообразности комбинатов-гигантов. Рядом с ними ставились заводы либо отраслевого профиля (станкостроительные, машиностроительные и т.п.), либо со специализацией по роду и виду изделий (например, автомобилей, тракторов, самолетов, зерноуборочных комбайнов и т.д.). Затем осуществляется переход к предприятиям с подетальной и технологической специализацией, к соответствующим формам промышленного кооперирования как в пределах отдельных государств, так и на основе международного сотрудничества.

В последующем, когда определились первые результаты научно-технической революции (НТР), техника и технология производства, содержание, условия и формы организации труда, функционирование капитала вновь претерпели существенные изменения. Развертывание НТР привело к качественным сдвигам в производительных силах, во всей социально-экономической структуре индустриально развитых стран, а вместе с ними и мирового сообщества.

20

Появление новых источников энергии и материалов с заранее заданными свойствами, оснащение предприятий сложнейшей техникой, развитие электронной автоматизации, формирование невиданных прежде информационных ресурсов и систем — таковы главные факторы, изменившие положение и роль работника в общественном производстве. Он, как никогда ранее, выступает действительно решающей производительной силой, активным преобразователем экономических отношений.

В новейшее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей, как на проявление человеческой личности. Предпринимательство, находясь по своей социальной сущности в прямой и неразрывной связи с трудом, экономической свободой и рыночной регуляцией товарно-денежных отношений, представляет собой разновидность трудовой деятельности.

Человеческий фактор определяет научно-технический и социальный прогресс. Простая и емкая формула «производительность — от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих предприятий. Так, в США ставятся в пример те фирмы, которые известны не только экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В Японии в работе с персоналом приоритет отдается трудолюбию сотрудников и удовлетворению их разносторонних потребностей, интересам дела и выбору сложных производственно-технических задач.

В Советском Союзе также предпринимались попытки реформировать экономику с целью поднять ее эффективность. При этом не оставлялись без внимания и стимулы к труду.

С середины 50-х годов вместе с осуждением тоталитаризма, идеологии устрашения и произвола делались шаги в сторону восстановления принципа материальной заинтересованности в результатах работы. Признавалось необходимым увеличить оплату, упорядочить организацию и нормирование труда, поддерживать изобретателей и рационализаторов в их стремлении содействовать научно-техническому прогрессу. Но по-прежнему основные надежды возлагались на энтузиазм, социалистическое соревнование. Прилагались усилия к тому, чтобы придать массовый характер движению за коммунистическое отношение к труду.

Во второй половине 60-х годов была начата еще одна реформа хозяйствования, организации и оплаты труда. Она нацеливалась на то,

21

чтобы сочетать единое государственное планирование с хозрасчетом предприятий, централизованное отраслевое управлением с местной инициативой, безусловное единоначалие с повышением роли трудовых коллективов, общее экономическое стимулирование с материальным вознаграждением работников за индивидуальные показатели труда. Однако задуманное не было доведено до конца, целевые программы оказались нереализованными. Стимулирование производства и труда ориентировалось, как и прежде, преимущественно не на интенсификацию, а на экстенсивное развитие экономики.

Весной 1985 г. в очередной раз был взят курс на реформы, на то, чтобы добиться ускорения социально-экономического развития страны, повысить более чем вдвое производительность труда и улучшить на этой основе условия жизни людей. Но и на этот раз прогнозам не суждено было сбыться. Очень скоро обнаружилась иллюзорность целей перестройки, качественного обновления советского общества. Положение в народном хозяйстве продолжало ухудшаться. Резко упал интерес людей к труду. К тому же Советский Союз был поставлен перед фактом распада.

Российская Федерация, продвигаясь после распада СССР к социально ориентированной рыночной экономике, осуществляет с 1991 г. свою программу реформ. Видное место в ней занимает утверждение свободного предпринимательства и жизнеспособной модели трудовых отношений. Исторический опыт учит, что этого можно достигнуть только при возвышении трудолюбия и деловой предприимчивости, заинтересованности в результатах работы и хозяйствования, при нахождении и использовании неодолимых стимулов к созидательному труду.

1.2. Психофизиология трудовых процессов и социология труда

Научный подход к формированию систем управления персоналом предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к рациональной организации трудовой деятельности работающих. Специалистам по управлению персоналом при решении многих задач потребуется знание основ физиологии и психологии труда, помощь в решении этих задач со стороны физиологов, психологов, гигиенистов труда.

Знание основ психологии и физиологии труда понадобится специалистам уже на первоначальном этапе работы по управлению пер-

22

соналом — при организации набора и приема сотрудников, проведении трудовой экспертизы и профессионального отбора, профессиональной ориентации, при создании системы профессионального обучения и трудового воспитания работающих.

Известно, что каждая личность обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. И задача специалистов заключается в том, чтобы помочь каждому человеку выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональным способностям. Практика свидетельствует, что во многих случаях работники не достигают желаемых результатов в труде, разочаровываются в своей работе только потому, что они не прошли профессиональный отбор, им не оказали помощи в профессиональной ориентации. К сожалению, в нашей стране не удалось до сих пор создать стройную систему профессиональной ориентации. В результате общество в целом и россияне в отдельности несут большие потери от невостребованных профессиональных способностей.

Опыт развитых стран убедительно свидетельствует о необходимости и целесообразности создания развитой общегосударственной системы профориентации уже начиная со школьной скамьи, о необходимости связующего звена между образованием и производством.

В этом отношении представляет интерес опыт Швеции, где еще в 1975 г. была создана «Национальная служба образовательной и трудовой ориентации». В задачи национальной службы входит обеспечение координации работы на местном уровне, создание условий для кооперации и сотрудничества различных школ и учебных заведений, осуществление контроля за работой педагогических коллективов по профориентации. В каждой школе имеются специалисты по профориентации. В младших классах полагается иметь одного школьного профконсультанта на 300 учащихся, а в старших классах — одного на 100 учащихся. Причем очень важно, что профконсультанты не входят в штат сотрудников школ. Это позволяет им быть независимыми в своих рекомендациях и оценках.

Опираясь на основные положения психофизиологии труда, предстоит разработать в каждой организации рациональный режим труда и отдыха, установить научно обоснованное чередование периодов работы с периодами отдыха, обеспечивающее высокий уровень работоспособности и производительности труда работающих. Для разных видов труда должны проектироваться различные режимы труда.

23

В этой связи большой интерес представляет опыт развитых зарубежных стран, где получила широкое распространение практика применения гибких форм режима труда и отдыха, позволяющих учитывать интересы работающих, конкретные условия их труда и быта. Многие фирмы вводят для своих сотрудников скользящие графики рабочего времени, с тем чтобы дать им возможность успешно согласовывать свои бытовые проблемы, занятия в учебных заведениях с работой на производстве. Для различных категорий работающих часто устанавливаются в этих целях так называемые «альтернативные расписания». Для работников пожилого возраста, лиц с пониженной трудоспособностью может устанавливаться «нестандартное рабочее время» — неполный рабочий день, неполная рабочая неделя.

Одной из важных и вместе с тем очень сложной задачей, которую необходимо решить при проектировании трудовых процессов, является установление оптимальной интенсивности труда, при которой от работающих требуются физиологические затраты, не выходящие за пределы, угрожающие их здоровью, а работоспособность в этом случае должна полностью восстанавливаться к следующему рабочему дню. Повышенная интенсивность труда крайне неблагоприятно сказывается на состоянии человеческого организма, вызывает его истощение и преждевременный износ. К сожалению, этой острой проблеме не уделяется необходимого внимания в отечественных организациях. Более того, на Калужском турбинном заводе, например, ввели по инициативе администрации так называемые «кооперативные смены». Смысл этого нововведения заключается в том, что работники после окончания очередной смены приглашались отработать еще одну дополнительную — «кооперативную смену». Причем, что особенно тревожно и опасно, в «кооперативной смене» интенсивность и производительность труда возрастали на 30—40%. Это объясняется тем, что в обычной смене рабочие трудились с оглядкой на норму, старались не слишком ее перевыполнять из-за боязни очередного пересмотра норм, а в «кооперативной смене» у рабочих было только одно устремление — как можно больше заработать. С точки зрения физиологии подобного рода новшества недопустимы, так как они разрушают здоровье работающих и в конечном итоге ведут к преждевременной потере работоспособности.

Проблема интенсивности труда, производственного утомления с особой остротой встает в массовом производстве при работе на конвейерах, для которых характерны принудительный ритм, дробное разделение труда, выполнение рабочими однообразных, кратковре-

24

менных операций. Повышенная утомляемость возникает здесь под влиянием монотонности труда, когда в работе участвуют одни и те же группы мышц, одни и те же участки нервной системы. Происходит прогрессирующее нарастание переутомления отдельного участка нервной системы, или, как говорят физиологи, происходит «долбление в одну нервную клетку».

В этой связи перед специалистами по управлению персоналом возникает задача разработать и осуществить систему мероприятий для устранения вредных воздействий монотонности, снижения производственного утомления работающих. В этих целях могут быть рекомендованы следующие мероприятия: установление регламентированных перерывов для отдыха в течение дня (перерывы следует назначать к началу периода повышенной утомляемости); введение активного отдыха (выполнение легких физических упражнений, в которых участвовали бы преимущественно те группы мышц, которые не принимали участия в выполнении операции); чередование исполнителями операций на протяжении смены; укрупнение операций, позволяющее уменьшить монотонность и повысить содержательность труда; внедрение коллективных, бригадных форм организации труда, позволяющих отказаться от жесткого закрепления исполнителей по рабочим позициям и производить более гибкую расстановку рабочих с учетом их квалификации и индивидуальной производительности труда, а также осуществлять укрупнение операций, смену операций исполнителями внутри смены.

Наиболее же радикальным решением этой проблемы является вообще отказ от конвейеров, от принудительного ритма, переход на новые, более гибкие групповые формы организации труда и производства. Именно по этому пути и пошли многие фирмы развитых зарубежных стран.

Особую тревогу вызывают неблагополучные условия труда работников отечественных организаций. Административно-командная система оставила здесь тяжелое наследство. Дело в том, что в условиях централизованного планирования администрация организации не была экономически заинтересована в работе по улучшению условий труда. Организациям было проще и выгоднее составить списки работающих в неблагоприятных условиях труда, утвердить эти списки в ЦК профсоюза и в Министерстве и получать под эти списки дополнительный фонд оплаты труда, средства на спецпитание, чем тратить силы и средства на переоснащение производства более современным оборудованием, на внедрение новой технологии. Все

25

расходы, связанные с повышенной заболеваемостью, досрочным выходом работающих на пенсию также принимало на себя государство. К тому же и сами работающие не спешили уходить с рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, рассчитывая на дополнительную оплату, сокращенный рабочий день, дополнительный отпуск, возможность раньше выйти на пенсию. В результате в народном хозяйстве СНГ трудилось более 9 млн. человек на рабочих местах с вредными условиями труда, более 1,9 млн. человек были заняты тяжелым физическим трудом. Большую тревогу вызывает положение женщин. Более 4,5 млн. из их числа трудилось в неблагоприятных условиях,

свыше 3,0 млн. работало в ночную смену. И здесь они опережают мужчин. А это создает прямую угрозу нашему генофонду. Риск рождения неполноценных детей у женщин, работающих в неблагоприятных условиях труда, повышается в 8 раз. Поданным специалистов-медиков, почти 90% детей рождаются с различными нарушениями здоровья.

При переходе к рынку положение с условиями труда еще более обострилось. Организации, для того чтобы выжить в сложных, нестабильных условиях переходного периода, ищут всевозможные пути сокращения издержек производства. И одними из первых попадают под сокращение расходы, предназначенные для улучшения условий труда. К тому же и сами работающие из-за боязни потерять место соглашаются на работу и в неблагоприятных условиях.

В условиях рынка принципиально меняется сам подход к решению проблемы улучшения условий труда. Если раньше дополнительные расходы на компенсацию неблагоприятных условий труда организации не очень беспокоили, так как они производились за счет государства, то теперь приходится все оплачивать из своего кармана. Приходится подсчитывать потери, которые несет организация на выплаты и компенсации; сопоставить их с возможными расходами на внедрение новой техники и прогрессивной технологии, позволяющих кардинально улучшить условия труда работающих; определять приоритетность и очередность участков производства, куда предполагается вкладывать средства.

Меняется и организация работы по улучшению условий труда. Если раньше организациям достаточно было составить списки работающих по профессиям с вредными условиями труда и получить затем у государства средства на льготы и компенсации, то теперь все эти списки потеряли свое значение, и предстоит определять фактическое положение с условиями труда на каждом рабочем месте. Уче-

ные-гигиенисты предложили «Гигиеническую классификацию труда», которая учитывает санитарно-гигиенические факторы условий труда (вредные химические вещества, пыль, вибрации, шум, инфракрасное излучение, ионизирующее излучение, температура) и показатели, характеризующие тяжесть ручного физического труда (статические нагрузки за смену, максимальная разовая величина груза, сменный грузооборот). Опираясь на эту классификацию, предстоит провести в организациях аттестацию рабочих мест, определить по каждому фактору степень его вредного воздействия, с помощью балльной оценки рассчитать интегральный показатель условий труда и установить размеры необходимых компенсаций работающим за неблагоприятные условия труда.

К сожалению, организации оказались неподготовленными к проведению этой работы. Нет ни инструментария, с помощью которого следует производить замеры по факторам, ни по сути дела специалистов. Все это осложняет решение проблем улучшения условий труда и требует времени, значительных затрат сил и средств.

Научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом наряду с психофизиологическими проблемами предполагает также необходимость решения весьма сложных и многообразных социальных проблем. Методической основой для исследования этих проблем и выработки рекомендаций по их реализации служит социология труда.

Социология — одна из сравнительно молодых наук, возникшая в середине XIX в. и означавшая в первоначальном виде дословно «Обществоведение», получила в последние годы бурное развитие. Сегодня насчитывается уже более 25 самостоятельных научных направлений социологии, начиная от социологии возраста, социологии города, социологии деревни и кончая социологией труда, социологией управления, социологией языка.

Социология труда является одним из ключевых и наиболее разработанных направлений социологии. Она изучает трудовую деятельность как социальный процесс, исследует социальные факторы, повышающие эффективность труда, влияние технико-технологических и социальных условий на отношение к труду.

В условиях научно-технического прогресса и непрерывного повышения образовательного и культурно-технического уровня населения особую актуальность приобретают исследования, направленные на поиск путей оптимальной реализации трудового потенциала современного работника. Принципиально важным является то об-

стоятельство, что сегодня социология труда рассматривает рабочую силу не только как трудовые ресурсы определенного состава, но в тесной связи с условиями, в которых они могут оптимально реализоваться: производственными, личностными, бытовыми, культурными, национальными.

Для того чтобы обеспечить каждому работнику возможность наиболее полно использовать и развивать свои способности, удовлетворить потребность в самореализации, самовыражении, социологи рекомендуют:

(а) осуществлять такую реорганизацию производства, которая бы предусматривала отказ от конвейеров с принудительным ритмом и чрезмерным расчленением операций;

(б) обогащать содержание труда за счет совмещения относительно простых и относительно сложных видов труда;

(в) применять вертикальную группировку трудовых функций (передача основным рабочим функций вспомогательных рабочих — наладка и подналадка оборудования, контроль за качеством продукции, обеспечение рабочих мест материалами и заготовками и др.), а также горизонтальную группировку работ (совмещение и чередование работ и операций внутри смены).

В качестве одного из главных направлений в работе по повышению содержательности и привлекательности труда социология рассматривает развитие коллективных форм организации труда, создание автономных бригад, передачу первичным трудовым коллективам функций оперативного планирования и управления, определения потребностей численности и расстановки людей, выбора методов распределения коллективного заработка и др.

Важное место социология труда отводит исследованиям, раскрывающим значение работы в личной жизни человека, пути ее сбалансированности, с тем чтобы труд, карьера не наносили ущерба отдыху, времени, уделяемому семье. В этих целях рекомендуется по возможности сокращать длительность командировок, вводить в организациях гибкие, скользящие графики работы, альтернативные расписания, нестандартные режимы рабочего времени — неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день.

Как повысить эффективность использования «человеческого фактора» в современных условиях? Прежде всего необходимо создать возможности для профессионального роста каждого работника, обеспечения его уверенности в будущем, для формирования хороших взаимоотношений и настроя в трудовых коллективах. Здесь социологи предлагают: (а) разрабатывать и осуществлять программы профессионального продвижения для различных категорий персонала;

28

(б) создавать резерв на выдвижение по службе; (в) ограничивать прием со стороны на престижные должности; (г) формировать в трудовых коллективах благоприятную морально-психологическую обстановку, предусматривающую ломку крутых иерархических лестниц, уважительное отношение вышестоящих по должности к остальным работающим, проведение совместных вечеров отдыха работников и членов администрации, туристических и спортивных мероприятий и т.п.

Исследования, проводимые в рамках социологии труда, — это необходимый и надежный инструмент формирования социальной политики, разработки научно обоснованных программ социального развития трудовых коллективов.

1.3. Трудовые ресурсы и проблема занятости

Осуществление политики, ориентированной на укрепление товарно-денежных отношений, при водитк необходимости всестороннего учета совершенно новых условий соединения работника, обладающего рабочей силой, со средствами производства.

Главной производительной силой общества являются трудовые ресурсы — носители отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов.

Независимо от целей использования трудовые ресурсы можно рассматривать как экономическую и планово-учетную категорию.

Трудовые ресурсы как экономическая категория отражают отношения по поводу населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют население в трудоспособном возрасте — как занятое, так и не занятое в общественном производстве.

Основной контингент трудовых ресурсов составляет трудоспособное население. Это лица преимущественно в трудоспособном возрасте, способные к участию в трудовом процессе.

В нашей стране это мужчины в возрасте 16 — 59 лет и женщины в возрасте 16 — 54 лет, за исключением неработающих инвалидов I и II групп и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии льготные или по старости.

Второй составляющей трудовых ресурсов является население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в производстве.

Трудовые ресурсы имеют количественную и качественную характеристики.

29

Исходной базой для определения количественной характеристики является фактическая и средняя численность населения. Последний показатель используется при оценке и анализе демографического состава населения, среднего коэффициента и среднего темпа прироста населения.

Трудовые ресурсы Российской Федерации в настоящее время составляют 84 млн. человек, или около 60% общей численности населения республики. Тенденция превышения смертности над рождаемостью привела к резкому снижению удельного веса молодежи — основного источника пополнения трудовых ресурсов — и к дальнейшему старению населения рабочего возраста. Эта тенденция прогнозируется и на ближайшее десятилетие. В результате доля молодежи предположительно упадет с 23,0% в настоящее время до 15,4% к 2005 г.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется с точки зрения трудоспособности. При этом различают общую и профессиональную трудоспособность.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека качеств (физических, психофизиологических, возрастных и т.д.), определяющих способность к труду вообще, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность — это способность к квалифицированному труду определенной профессии, т.е. способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки.

С точки зрения профессиональных способностей качественный состав трудовых ресурсов характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессионального мастерства, являющимся не только специфической характеристикой трудовых ресурсов, но и показателем интеллектуального потенциала общества.

При анализе и оценке трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовки учитываются такие показатели, как профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, а также уровню квалификации по отдельным половозрастным группам.

Одной из характеристик населения как производителя материальных благ является трудовой потенциал. Он включает совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность. Эти качества связаны:

со способностью и склонностью работника к труду, состоянием его здоровья, выносливостью, типом нервной системы, т.е. всем тем, что отражает физический и психологический потенциал;

30

с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду определенной квалификации;

с уровнем сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей.

Таким образом, трудовой потенциал — понятие более широкое и глубокое, чем трудовые ресурсы. Это обобщающий итоговый показатель личностного фактора производства.

В 1996 г. в терминологию международной статистики труда было введено понятие «активное население». С этой точки зрения все трудоспособное население состоит из экономически активного и неактивного населения. Под экономически активным населением при этом понимается население: (а) занятое общественно-полезной деятельностью, приносящей ему доход, т.е. население, предоставляющее свою рабочую силу для производства товаров и услуг, и (б) лица, активно ищущие работу. К этой категории не относятся лица, занятые уходом за детьми (отец — мать) и служащие в рядах Вооруженных Сил.

Наметившаяся тенденция изменения демографического состава трудовых ресурсов сказалась и на численности экономически активного и занятого населения. Так, если на конец 1992 г. в составе трудовых ресурсов (86,3 млн. человек) на экономически активное население приходилось 76,6 млн., а на занятое — 72,3 млн., то в конце 1995 г. трудовые ресурсы сократились на 1 млн. человек, экономически активное население составило 73,0 млн., а занятое в экономике — 67,0 млн. человек.

Численность занятых в экономике сократилась в значительно больших размерах. В конце 1995 г. в отраслях народного хозяйства было занято примерно на 8 млн. человек меньше, чем в 1990 г.

Наибольшее сокращение числа занятых произошло в производственной сфере, втом числе в промышленности — на 5,6 млн. чел., в строительстве— на 2,5 млн. чел., в науке и научном обслуживании — на 1,4 млн. человек. Если брать отрасли промышленности, то больше всего уменьшилась численность занятых в машиностроении (более чем на 3 млн. чел.), в химической и нефтехимической (более чем на 1 млн. чел.), влегкой промышленности (примерно 1 млн. чел.). В то же время численность занятых в топливно-энергетическом комплексе увеличилась примерно на 0,8 млн. человек.

Увеличение занятых произошло в основном в непроизводственной сфере: в торговле — на 0,6 млн. чел., в здравоохранении, образовании, финансово-кредитной сфере — на 0,3 млн. человек в каж-Дой из этих отраслей.

31

В экономической литературе нередко отождествляются понятия «использование рабочей силы» и «занятость».

Под использованием рабочей силы следует понимать:

- уровень занятости трудоспособного населения общественно-полезным трудом;
- распределение трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны;
- эффективность использования рабочей силы непосредственно на производстве (эффективность труда — это лишь часть эффективности использования трудовых ресурсов).

Что касается занятости, то эта категория выражает одну из сторон производственных отношений по поводу включения работника в конкретную кооперацию на определенном рабочем месте. Занятость показывает, как трудоспособное населения обеспечено рабочими местами.

Согласно Закону РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19 апреля 1991 г. (новая редакция закона — 20 апреля 1996 г. № 36-ФЗ, «Российская газета», 6 мая 1996 г.), «занятость — это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход)».

С позиций Закона занятым считается население — трудоспособные граждане, которые:

- работают по найму, т.е. выполняют работу за вознаграждение в течение полного либо неполного рабочего дня (недели);
- имеют оплачиваемую работу, но временно отсутствуют в связи с болезнью, отпуском и т.д.;
- самостоятельно обеспечивают себя работой (предпринимательство, фермерство, индивидуальный труд и пр.);
- проходят службу в рядах Вооруженных сил;
- обучаются на очных отделениях учебных заведений.

К занятым относятся также выполняющие работы по гражданско-. правовым договорам, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность.

В зависимости от уровня использования трудоспособного населения различается несколько трактовок занятости: полная, рациональная, эффективная, социально-эффективная, потенциальная.

В нашей стране до последнего времени под полной занятостью понималось поголовное вовлечение трудоспособного населения в общественное производство. В международной практике под полной занятостью понимается не поголовная занятость, а такое состояние, когда спрос на рабочие руки равен их предложению.

32

Занятость может быть описана системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения, т.е. степень удовлетворения населения в рабочих местах;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов как важнейшего элемента рациональной занятости;
- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Вопросы занятости неразрывно связаны с безработицей, поэтому проблема занятости решается как проблема занятости-безработицы.

Важнейшими факторами, определяющими использование трудовых ресурсов и формирующими рынок труда, который призван выполнять функции основного регулятора движения рабочей силы в народном хозяйстве, являются: многоукладность экономики, демонтаж административно-командной системы управления, перевод предприятий на эффективные формы хозяйствования.

В рыночном хозяйстве обязательно должны существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т.е. естественная норма безработицы. Рыночному хозяйству противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Естественная норма безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способной достаточно быстро совершать межотраслевые и межрегиональные перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы. В экономически развитых странах естественная норма безработицы находится на уровне 5—12%.

Для исчисления уровня безработицы в мировой практике рассчитывается стандартный уровень безработицы. С учетом специфики нашей статистики уровень безработицы (УБ) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$УБ = \frac{БР}{З + БР} \cdot 100 , \qquad (1.1)$$

где БР — не занятые трудовой деятельностью граждане, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу; З — занятые в народном хозяйстве;

(З + БР) — численность экономически активного населения. Рассчитанный по формуле показатель безработицы превышает официально признанный (при расчете официального уровня безра-

2-224 - 33

ботицы принимается во внимание все трудоспособное население, а не только экономически активное), недалек от фактического уровня, так как не отражает, например, скрытую безработицу. Вместе с тем граждане, не зарегистрированные в службе занятости, не включают работников, фактически ищущих работу.

Рынок труда в настоящее время является наиболее стабильным элементом российской экономики. Уровень официальной безработицы составил на начало 1995 г. 2,2%, что выглядит парадоксально на фоне 27% спада производства, значительного снижения инвестиций и многократного повышения цен.

Вместе с тем следует иметь в виду, что если рассчитывать уровень безработицы по методологии МОТ (фактически безработные по отношению к численности экономически активного населения), то в этом случае безработицу в 1995 г. можно определить на уровне 8,2%. И это без скрытой безработицы, за счет которой данный показатель может возрасти примерно в 1,5 раза.

Рассмотрим по возможности подробно сущность, виды, причины возникновения безработицы и ее тенденции.

Прежде всего безработица может быть вынужденной и добровольной. Последняя имеет признаки естественной. К этому виду относятся фрикционная и институционная безработица.

Фрикционную безработицу составляют люди, которые, покинув прежнее место работы, находятся в процессе движения, перехода на новое место работы. С 1994 г. с предприятий выбывало в среднем 26% среднесписочной численности работников. Не отличались стабильностью кадров и отрасли, связанные с функционированием рыночного хозяйства (кредитование, страхование, операции с ценными бумагами и недвижимостью). Состав работников в этих отраслях обновился на 40-50%, а интенсивность движения кадров в 1,5-2 раза превышала показатели по народному хозяйству.

Фрикционная безработица имеет низкую продолжительность; по этой причине находящиеся в поиске работы граждане в большинстве случаев (более 50%) находят работу самостоятельно.

Институционная безработица порождается институтом социальной защиты безработных (при этом чем выше пособие, тем продолжительнее время поиска нового места работы), а также таким фактором, как повышение гарантированного минимума заработной платы. Этот вид безработицы провоцируется и несовершенством налоговой системы. Действительно, чем выше ставки подоходного налога и ниже доходы работников, чем меньше разница между дохо-

34

дом и социальными пособиями, тем меньше у них желание трудиться и тем более длительными оказываются сроки поиска работы. Институционная безработица связана также с несовершенством информации о наличии свободных мест, с инерцией рынка рабочей силы.

К вынужденной безработице относятся технологическая, структурная, конверсионная, экономическая, молодежная, маржинальная.

Технологическая безработица порождается переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда, когда часть рабочей силы становится либо лишней, либо требует нового, более высокого уровня квалификации и перепрофилирования.

Структурная безработица связана с масштабными структурными преобразованиями экономики, закрытием устаревших предприятий, сокращением численности управленческого персонала. Ей сродни конверсионная безработица, возникающая при сокращении занятых в отраслях военной экономики и в армии.

Тенденции в этой части факторов безработицы таковы:

при переходе к современной технологии и под влиянием экономического кризиса и далее будет сокращаться численность занятых;

очевидно, что только к концу 1996 г., когда могут заработать механизмы структурной перестройки, сокращение занятости приостановится, а в дальнейшем и стабилизируется, но на уровне, более низком по сравнению с современным.

Экономическая безработица вызывается конъюнктурой рынка, поражением части производителей в конкурентной борьбе. Свертывание убыточных производств происходит под влиянием закона о банкротстве и по причине отказа Правительства поддерживать убыточные отрасли и предприятия. Растет количество госорганизаций, официально признанных неплатежеспособными (например, решено прекратить финансирование крупнейшего в стране завода сельскохозяйственного машиностроения «Ростсельмаш»), работники которых пополняют рынок труда.

Маржинальная безработица — безработица слабозащищенных слоев населения. К ним относятся как молодежь, так и женщины, ищущие работу после перерыва в работе в связи с уходом за малолетними детьми.

Молодежная безработица (к молодежи по статистике относятся граждане в возрасте от 16 до 29 лет) обычно наблюдается на двух этапах: (а) после окончания школы, если не удается поступить в высшее или среднее учебное заведение, либо трудоустроиться, и (б) после окончания учебных заведений, если не удается устроиться на работу.

35

В настоящее время удельный вес молодежи в общей численности безработных несколько снизился, но все еще составляет довольно значительную величину — 35%.

Вместе с тем возникает проблема трудоустройства молодежи до достижения трудоспособного возраста. Следует учесть, что в законодательстве нижний порог присвоения статуса безработного — 16 лет. Конечно, службы занятости не отказываются в подборе работы юношам и девушкам моложе 16 лет, однако статус безработного, а следовательно, пособие по безработице они получить не могут.

Тяжелое материальное положение семьи и общая социальная напряженность заставляют и учащуюся молодежь подыскивать себе работу: в 1994 г. в службу занятости обратилось 500 тыс. несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет, что в 8 раз превышает показатели прошлого года.

Молодежная безработица очень опасна. Именно из этого слоя пополняются ряды преступников, наркоманов, экстремистских политических течений.

Хотя женская занятость продолжает сокращаться высокими темпами, безработица имеет «женское лицо». Происходит вытеснение женщин из значительного числа видов занятости.

Наблюдаются новые тенденции в сфере занятости женщин. Среди них можно выделить такие, как:

изменение женского стереотипа занятости, особенно в сфере кредитования и страхования, где растет доля занятых мужчин;

изменение шкалы престижности профессий, традиционно считавшихся женскими, в частности в сфере бухгалтерского учета и банковского дела;

усиление прямой и косвенной дискриминации женщин в сфере занятости, особенно в негосударственных секторах экономики.

Женская и молодежная безработица сказывается на материальном благополучии семьи и требует специальных программ поддержания занятости этих категорий населения на достаточно высоком уровне.

По времени возникновения безработица может быть сезонной и цикличной, т.е. возникающей в определенное время года, а по месту возникновения — региональной. Особенно высокий уровень безработицы, в 3— 4 раза превышающий средний по России, наблюдается в Ивановской и Костромской областях.

В зависимости от величины временного интервала безработица может быть продолжительной (4 — 8 месяцев), длительной (8 — 18 месяцев) и застойной (более 18 месяцев). В случае застойной безрабо-

тицы часто наступают необратимые изменения в отношении к трудовой деятельности; снижается желание искать работу самостоятельно; происходят общая дисквалификация, потеря трудовых навыков, привыкание к низкому уровню жизни. Эти явления характерны для тех слоев общества, от которых исходит угроза его социальной стабильности. Такие безработные составляют сейчас более 25% общей численности безработных.

В распределении безработных по продолжительности «безработного состояния» выявились следующие тенденции:

незначительно увеличилась продолжительная безработица, охватив больше четверти безработных;

на несколько долей процентного пункта снизилась длительная безработица;

незначительно возросла доля молодежи среди длительно безработных, что говорит о затухающей динамике этого процесса.

Безработица может быть скрытой и легализованной, или открытой, создавая тем самым скрытый и открытый рынок труда.

Официальная часть открытого рынка труда включает свободную рабочую силу, вакансии, зарегистрированные в службе занятости, и ученические места, зарегистрированные в системе формального профобразования.

Неофициальная часть открытого рынка труда аккумулирует ту часть вакансий, учебных мест для приобретения новых профессий, а также предложений рабочей силы, которые не охвачены услугами органов трудоустройства и учебных структур формального образования и где потребность в трудоустройстве удовлетворяется на основе прямых контрактов с работодателями или различного рода негосударственными посредническими структурами. Границы неофициального рынка весьма гибки, подчинены изменениям соотношения спроса и предложения рабочей силы, в чем отражаются воздействия многочисленных факторов.

Вынужденная безработица в условиях экономики с глубокими деформациями рыночных отношений зачастую приобретает скрытый характер. Скрытый рынок труда образуют работники, для которых вероятность потерять работу очень велика, а среди них прежде всего те, которым приходится трудиться в условиях неполного рабочего Дня или недели. По официальной статистике они не относятся к безработным. К скрытому рынку относятся также люди, которые отчаялись найти работу и, утратив право на получение пособия, отказались регистрироваться на бирже труда.

Гипертрофия скрытого рынка труда — отличительная черта переходного периода, в условиях которого при недостаточности средств для проведения действенных мер по социальной защите вынужденно незанятого населения государство стремится переложить часть этих функций на администрацию и трудовые коллективы.

По данным официальной статистики, открытый и скрытый рынок соотносятся как 1 : 5, а внутри открытого рынка официальная и неофициальная часть— как 1 : 2,5. Прогнозируется переход скрытой безработицы в открытую, а реальное число безработных в ближайшие годы может возрасти до 14 — 15% экономически активного населения.

В ходе разработки новой политики занятости прежде всего принято законодательство в этой области и определены новые подходы к самому понятию «занятость».

Гражданам предоставляется право не только выбирать профессию и место работы, но и самим решать — работать или не работать, если они имеют законный источник существования. То есть допускается незанятость граждан в общественном производстве при наличии дохода, декларируемого в установленном порядке.

В нормативных документах учитывается многообразие форм занятости и предусматривается равное право работать на предприятиях всех видов собственности, а также на условиях открытия самостоятельного дела. В настоящее время основная часть работников занята на приватизированных предприятиях, а прирост занятых в непроизводственной сфере все еще не адекватен численности работников, высвобождаемых из материального производства. В государственном секторе экономики трудятся менее половины общей численности занятых в народном хозяйстве.

Для сравнения: в 1990 г. численность занятых в государственном секторе составляла 82%, в 1991 г. — 76%, в 1992 г. — 67%.

Еще меньше составиладоля занятых в государственном секторе в среднесписочной численности, динамика которой в 1994 г. по кварталам представлена в табл.1.1.

Наряду с сокращением занятости в государственном секторе наблюдается тенденция повсеместного сокращения занятости в официальном секторе экономики в пользу так называемого неформального сектора экономики, приносящего занятым в этой сфере доходы, не облагаемые налогом. Тенденция сокращения занятости в официальном секторе наблюдается по всем регионам России.

38

Таблица 1.1

Среднесписочная численность по формам собственности в 1994 г. по кварталам, в %

1994 г.	Всего	В том числе собственность			
		государственная и муниципальная	общественных организаций	частная	смешанная
I квартал	100	48,0	0,7	9,9	41,4
II квартал	100	39,7	0,7	11,3	48,3
III квартал	100	26,4	0,8	14,4	58,4
IV квартал	100	4,9	0,6	26,2	68,3

В структуре занятости по отраслям промышленности происходит интенсивный сдвиг регрессивного характера — сокращение численности занятых в таких отраслях, как нефтехимия, лесная промышленность, машиностроение, легкая, что влечет уменьшение доли обрабатывающей промышленности. В результате происходящих изменений в отраслевой структуре занятости стабильно увеличивается доля занятых в непроизводственной сфере: с 29,6% в 1993 г. до 33,4% в 1995 г.

Распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям народного хозяйства относится к видам занятости.

Формы занятости — это организационно-правовые способы, условия трудоиспользования.

По форме занятости следует прежде всего различать занятость с режимом полного рабочего дня и занятость с режимом неполного рабочего дня или неполной рабочей недели.

Регламентированная продолжительность полного рабочего дня в настоящее время для работ в нормальных условиях труда составляет 40 час. в неделю. Полным рабочим днем следует считать предусмотренный законодательством сокращенный рабочий день для отдельных категорий работников: для рабочих и служащих в возрасте от 15 До 16 лет — 24 часа, в возрасте от 16 до 18 лет — 36 час в неделю.

39

Неполная занятость рассматривается как социальное явление, вызванное:

необходимостью для отдельных групп работать неполный рабочий день (эту меру можно рассматривать в качестве инструмента смягчения проблем занятости отдельных социально-демографических групп населения — женщин, воспитывающих детей, учащейся молодежи, лиц с пониженной трудоспособностью и т.д., вынужденно сочетающих работу с выполнением других обязанностей);

необходимостью сдерживать нарастание безработицы.

К специальным формам занятости относятся:

занятость на условиях надомничества;

вахтово-экспедиционный метод занятости;

совместительство;

занятость в трудовых семестрах учащихся дневной формы обучения;

занятость в условиях гибкого рабочего времени и др.

К специфическим формам неполной занятости относятся режимы, рассчитанные на выполнение работы двумя работниками. Одновременно происходит распределение между ними обязанностей, заработной платы и всех причитающихся на этой должности выплат. Обычно такие режимы используются в условиях спада производства, либо его модернизации.

Вариант деления рабочего места на двух работников представлен альтернативной рабочей неделей, которая предполагает чередование для одного работника рабочих и нерабочих дней. Сюда

можно отнести и годовые контракты занятости, оговаривающие на год нестандартную нагрузку (пониженную), при которой работа выполняется лишь в необходимые для организации периоды.

Некоторые из специальных форм занятости являются единственной работой для человека. Например, надомничество используется как форма занятости людей трудоспособных или с ограниченной трудоспособностью, которые по семейным обстоятельствам или состоянию здоровья не могут трудиться на производстве. А такие формы занятости, как совместительство, работа в трудовых семестрах, являются вторичной занятостью.

Анализ проблем вторичной занятости на основе мониторинтов ВЦИОМ показывает, что степень распространения прирабатывающих работников остается стабильной на протяжении по крайней мере пяти последних лет.

В 1993 — 1995 гг. прирабатывали от 14 до 20% работающего населения. Из них около 5% имели регулярную дополнительную работу, а остальные 10 — 14% — нерегулярные приработки.

40

Двойная занятость особенно распространена в частном секторе, где приработки чаще носят регулярный характер. Эта форма занятости здесь охватывает 30 — 40% работников.

Совместительство остается наиболее распространенным видом приработка: 20% дополнительно занятых прирабатывают на своем предприятии и примерно столько же на других.

Среди сравнительно новых методов получения приработков следует отметить уличную торговлю, размеры которой за последнее время возросли почти в 4 раза.

Все мероприятия в области политики занятости группируются по двум направлениям:

пассивная политика занятости и

активная политика занятости.

Пассивная политика занятости включает в основном следующие мероприятия.

Субсидирование занятости (субсидии в сферу регулирования занятости в частном секторе; поддержка безработных, открывающих собственное дело; субвенции на создание дополнительных рабочих мест в районах, где сложилась чрезвычайная ситуация на рынке труда; льготное кредитование).

Оформление досрочного выхода на пенсию при условии наличия обязательного уровня трудового стажа, дающего право на получение пенсии в полном размере, но не ранее чем за два года до установленного законодательством срока выхода на пенсию.

3. Социальная защита, классическим примером которой является выплата пособий по безработице, размер которых дифференцирован по категориям граждан, времени нахождения в статусе безработного и установленного минимума заработной платы.

В рамках активной политики занятости приоритетными направлениями являются: содействие в трудоустройстве, профессиональное обучение и консультирование, гибкие формы занятости, квотирование рабочих мест, организация общественных работ, содействие временной занятости.

Главная цель временной занятости — помочь человеку в период поиска постоянной работы, когда он получает пособие, не утратить психологические способности, склонности к труду.

Согласно «Примерному положению об организации оплачиваемых общественных работ» (Приложение к постановлению Правительства РФ от 12 мая 1992г. № 314) служба занятости осуществляет подбор и направление граждан на такие работы только на добровольной основе при соблюдении норм трудового законодательства.

41

Преимущественным правом заключения договора на общественные работы (сроком до двух месяцев) пользуются граждане, зарегистрированные в службе занятости в качестве безработных, а также неработающие граждане предпенсионного возраста, инвалиды, граждане, стремящиеся возобновить свою трудовую деятельность после длительного перерыва (более одного года) в работе.

Работникам, занятым на общественных работах, гарантируется оплата за фактическую работу, но не ниже увеличенного на 15% пособия по безработице.

Если гражданина устраивает выполняемая общественная работа, то по согласованию с администрацией он может выполнять эту работу в качестве постоянной, а служба занятости регистрирует ее в качестве подходящей[1].

Если выполняемая общественная работа не устраивает, служба занятости предлагает либо пройти переквалификацию, либо продолжить в установленный законом период получать пособие по безработице, начиная с первого дня окончания договора на выполнение общественных работ.

Общественные работы не должны создавать конкуренции обычным рабочим местам. Иными словами, если можно трудоустроить человека без поддержки государства на определенное рабочее

место, то оно не является общественным. Это могут быть рабочие места, длительное время не занятые на предприятии, или создаваемые с целью благоустройства территории города, оказания помощи строительным организациям, помощи в уборке урожая, заготовке дикорастущих ягод, в лесозаготовительных и погрузочно-разгрузочных работах, а также в сфере услуг населению (больным, престарелым и т.д.).

Недопустимо относить к общественным работы по ликвидации аварий, последствий стихийных бедствий и другие мероприятия аналогичного характера.

Практика показала, что российские граждане не испытывают серьезной потребности в общественных работах, участие в них безработных не превышает 2— 3%, хотя в 1994 г. по сравнению с 1993 г количество безработных, занятых на этих работах, увеличилось в 1,4 раза.

[1] В соответствии с законом РФ «О занятости населения Российской Федерации» (ст. 4) подходящей считается работа, в том числе временного характера, которая соответствует профессиональной пригодности работника, с учетом уровня его профессиональной подготовки, условиям последнего места работы (за исключением оплачиваемых общественных работ), состоянию здоровья, транспортной доступности рабочего места.

42

Квотирование рабочих мест — это определение минимальной численности работников, подлежащих устройству в данной организации. Право на квотирование для организаций с муниципальной собственностью имеют местные органы управления, а для организаций других форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров. Работодателям, создающим рабочие места за счет собственных средств, предоставляются льготы по налогообложению, по тарифам на оплату коммунальных, транспортных и других услуг и по платежам в пределах доли налога на прибыль. Финансовая помощь может оказываться и в виде прямого финансирования для частичного возмещения затрат, а также в виде возвратного кредита с льготной ставкой (не ниже 50% средней банковской) за кредит при условии трудоустройства безработных и особо нуждающихся граждан (более 6 месяцев не имеющих работы, беженцев, вынужденных переселенцев) на срок не менее 6 месяцев.

Активная политика занятости предполагает разработку мер поддержки малого бизнеса, таких, как: освобождение на определенный период от налогообложения, обеспечение выгодных кредитных ставок, сроков кредитования, страхования риска и т.д. Но пока не создана инфраструктура малого бизнеса (снабжение сырьем, оборудованием), любые меры поддержки могут оказаться безрезультатными.

Поддержка малого бизнеса особенно важна еще и потому, что в условиях экономического кризиса сфера малого бизнеса, как свидетельствует опыт зарубежных стран, не расширяется, а сужается, поскольку первый удар принимает на себя именно малый бизнес.

Пока единственное, что получили малые предприятия, — это налоговые льготы, но и о них даже в столь важном законе от 14 июня 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» упоминается лишь вскользь.

В январе 1996г. вступил в силу Федеральный закон «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства», в соответствии с которым малые предприятия могут выбирать: или они платят все налоги и сборы, как и прежде, или выплачивают единый налог по упрощенной системе налогообложения. Однако этой системой налогообложения по закону могут пользоваться лишь субъекты малого предпринимательства, численность работников в которых не превышает 15 человек, а совокупный доход — 100 тыс. минимальных зарплат. Далее, кроме единого налога, для малых предприятий сохранены таможенные платежи, лицензионные сборы, госпошлина, налог на приобретение

43

транспортных средств, а также отчисления в государственные социальные внебюджетные фонды.

В странах Европейского Союза, куда Россия только что вступила, на тысячу жителей приходится 40 малых предприятий. В России же, по оценкам некоторых экспертов, на тысячу жителей приходится примерно 5 малых предприятий. Из общего числа малых предприятий половина работает в общественном питании и торговле и по 14% приходится на предприятия, занятые в производстве, строительстве и транспортных перевозках.

Положение на рынке труда может быть охарактеризовано на основании данных табл. 1.2.

Таблица 1.2

Динамика основных показателей занятости — безработицы*

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.
1	Официальный уровень безработицы (к-во официально зарегистрированных безработных в % к трудоспособному населению)	%	0,8	1,1	1,95	2,6
2	Уровень безработицы, исчисленный по методике МОТ (незанятое население в % к активному населению)	%	4,9	5,1	7,5	8,2
3	Количество вакансий на одного безработного	чел./вакансия	0,82	3,2	5,8	7,1
4	Численность безработных, официально зарегистрированных в службах занятости	тыс. чел.	981	1084	1637	2228
5	Численность безработных, получающих пособия	тыс. чел.	371	835,5	1395	1933
6	Численность работающих неполное рабочее время	млн. чел.		1,7	4,0	4,8
7	Работали неполный рабочий день (неделю) по инициативе администрации (в % к общей численности населения в трудоспособном возрасте)	%		2,9	5,9	5,3

* Таблица рассчитана на основании данных Госкомстата РФ и статбюллетеня федеральной службы занятости.

44

О степени напряженности на рынке труда свидетельствует такой показатель, как численность безработных, приходящихся в расчете на одну вакансию. Тенденция здесь такова: если для 1992 г. была характерна невостребованность рабочих мест, то уже в 1993 г. на одну вакансию приходилось более 3 безработных, в 1994 — почти 6 человек и более 7 человек в 1995 г. Численность безработных на одну вакансию продолжает расти в связи с тем, что число незанятых растет почти в два раза быстрее, чем число рабочих мест (вакансий).

Уровень безработицы (рассчитанный по методике МОТ) достаточно высок и продолжает динамично расти, а с учетом скрытой безработицы он превышает естественный уровень безработицы.

Прогнозировалось, что в 1997 г. официально зарегистрированная безработица возрастет примерно в три раза. Однако ускорение роста безработицы в последние месяцы 1995 г., когда ее показатели существенно приблизились к прогнозируемым на 1997 г., порождает обоснованные опасения, что ситуация на рынке труда может оказаться значительно сложнее. Она в ближайшие 5 лет может ухудшиться еще больше и из-за прогнозируемого значительного прироста населения в трудоспособном возрасте. Если за период 1991 — 1995 гг. население в трудоспособном возрасте увеличилось на 0,7 млн. человек, то за период 1996 — 2000 оно, по расчетам, увеличится на 3,2 млн. человек, а за период 2000 — 2005 гг. прогнозируется его рост еще на 3 млн.человек.

В этом случае, если не будут предприняты активные меры по поддержке отечественных производителей, прежде всего обрабатывающих отраслей промышленности, агропромышленного комплекса и малого бизнеса в сфере производства, уровень безработицы может достигнуть 15 — 20% к экономически активному населению, что абсолютно неприемлемо как с социальной, так и с политической точек зрения.

Значительный рост численности безработных, официально зарегистрированных уже сейчас в службе занятости, сокращение численности работающих в режиме неполного рабочего дня (или неполной недели), а также численности находящихся в отпусках — таковы главные факторы, настоятельно требующие внесения изменений в политику занятости, прежде всего разработки и проведения мероприятий по профилактике и предупреждению чрезмерной безработицы.

Общеэкономическую, бюджетную и кредитную политику следует направить на повышение инвестиционной активности и реализацию важнейших целевых программ, обеспечивающих создание но-

45

вых и увеличение существующих рабочих мест для трудоустройства высвобождаемых работников и молодежи, вступающей в трудоспособный возраст. Необходимо усилить социальную защиту работников тех предприятий, которые поставлены перед угрозой применения процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве) организаций, в том числе путем перевода работников ликвидируемых предприятий, находящихся в федеральной собственности и собственности субъектов РФ, на новые предприятия, создаваемые при содействии государства на базе имущества ликвидируемых.

Вместе с тем следует иметь в виду, что одновременно с ростом официально зарегистрированных безработных растет и количество безработных, получающих пособия (как в относительном к общему количестве безработных, так и в абсолютном исчислении). Увеличение количества безработных за счет скрытой безработицы, львиная доля на финансирование которой сейчас лежит на самих организациях (64%), приведет к тому, что заботу о них будет вынуждено взять на себя государство.

С этих позиций ориентация политики занятости главным образом на выплату денежных пособий при сегодняшнем состоянии экономики становится весьма обременительной для общества. Стержнем политики занятости должна быть прежде всего ориентация на предоставление лицам, потерявшим работу, возможностей найти место в новых рыночных реалиях, побуждение их к поиску рабочего места путем установления временных и финансовых рамок материальной помощи и т.д.

Приоритетными направлениями государственной политики занятости в отношении граждан, потерявших работу, должны стать:

опережающее переобучение и переподготовка;

увеличение масштабов общественных работ и временной занятости;

профессиональная ориентация и психологическая подготовка.

Кроме того, предусматривается приступить к разработке среднесрочной программы развития занятости населения, основанной на прогнозе развития отраслей экономики и мониторинге перспективных видов занятости.

1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управ-

ления, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования. Ее задачами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т.д.

В условиях рыночных отношений государственное регулирова-ниесоциально-экономических отношений носитограниченный характер и, как свидетельствует опыт развитых стран, касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни и некоторых других.

Состав основных органов и организаций, образующих государственную систему управления трудовыми ресурсами РФ, показан на рис 1.1.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат — Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации также обладает правами по участию в законодательной деятельности, но они имеют иной характер, чем у Госдумы. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой. Значительную роль в осуществлен и и парламентского контроля играют комитеты палат. Комитеты и комиссии палат — органы, способствующие эффективной деятельности парламента, реализации его компетенции через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

В Совете Федерации образованы следующие комитеты, в компетенцию которых входят те или иные вопросы регулирования социально-трудовых отношений:

по бюджету, налоговой политике, финансовому, валютному и таможенному регулированию, банковской деятельности;

по конституционному законодательству и судебно-правовым вопросам;

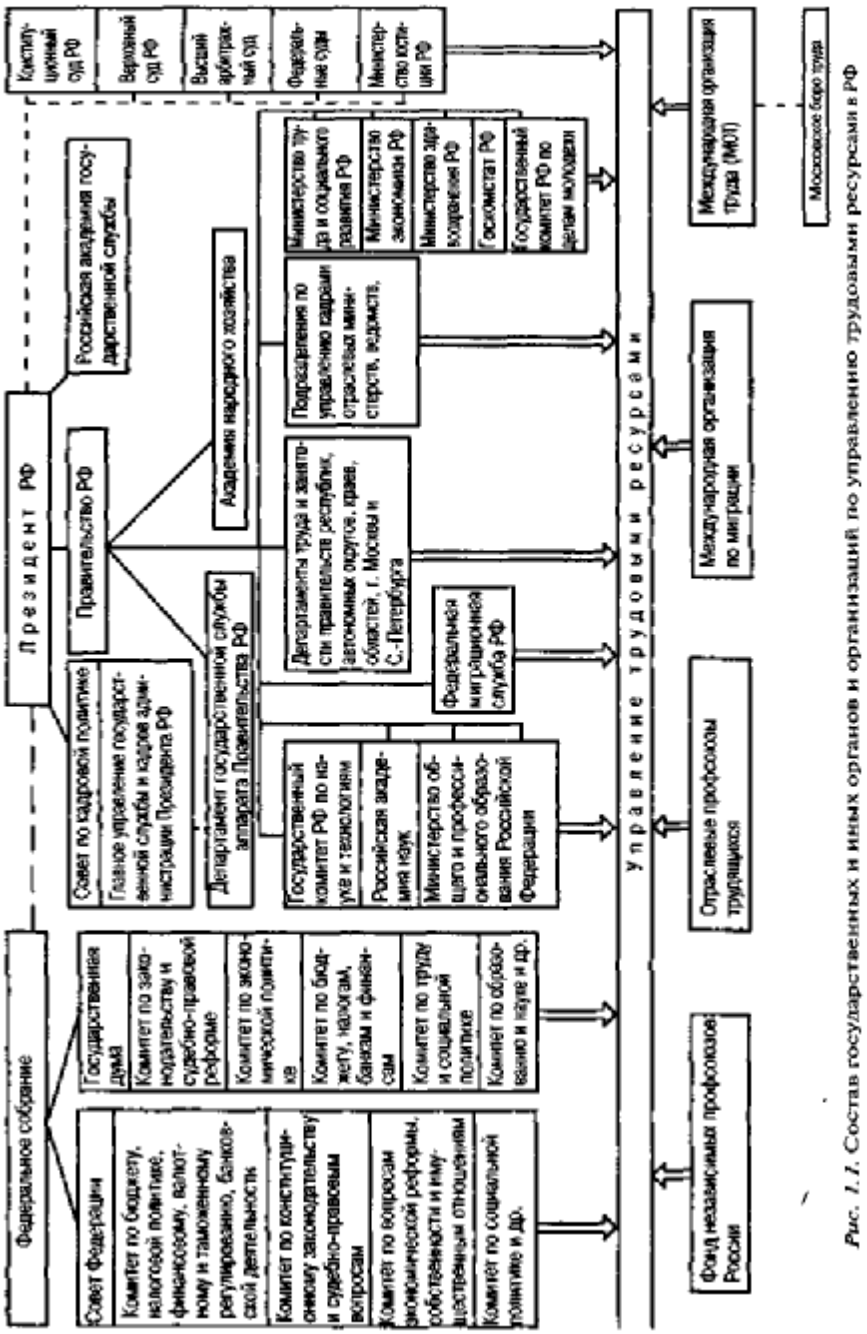


Рис. 1.1. Состав государственных и иных органов и организаций по управлению трудовыми ресурсами в РФ

по вопросам экономической реформы, собственности и имущественным отношениям;
по социальной политике.

В Государственной Думе образованы следующие комитеты:
по законодательству и судебно-правовой реформе;
по экономической политике;
по бюджету, налогам, банкам и финансам;
по труду и социальной политике;
по образованию и науке
и др.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность.

Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает соответствие Конституции РФ, федеральных законов, нормативных Указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике.

Деятельность Правительства охватывает по существу все стороны жизни общества. В сфере управления экономикой оно разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики — программы социального развития и др.

Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства и в их числе как специализированные на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами (Министерство труда и социального развития РФ — далее Минтруд РФ), так и образовательные, научные. В состав отраслевых и иных министерств и ведомств входят подразделения по управлению кадрами, трудом, оплатой труда и т.п.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства.

Судебную власть представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, втом числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);

49

государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;

организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;

сотрудничество с ассоциациями адвокатов в интересах развития правовой помощи гражданам;

повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;

участие в правовом просвещении граждан и др.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации профсоюзов (при заключении коллективныхдоговоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.). Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые являются обязательными для государств — членов Международной организации труда, каковым является и Россия.

Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство работой по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в Российской Федерации, является Минтруд РФ. Минтруд России работает во взаимодействии с центральными органами федеральной исполнительной власти, органами исполнительной власти республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономных образований, городов Москвы и Санкт-Петербурга и с общественными организациями.

Минтруд России, подведомственные ему организации, учреждения, предприятия и органы по труду республик в составе РФ, краев, областей, автономий, городов Москвы и Санкт-Петербурга образуют единую государственную систему управления социально-трудовыми вопросами в Российской Федерации.

Основными задачи Минтруда России являются:

выработка политики в социально-трудовой сфере;

координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране;

разработка основных направлений социальной политики правительства;

подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда;

формирование правовой и нормативной базы регулирования со-

50

циально-трудовых отношений;

участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений;

регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Некоторые функциональные направления деятельности Минтруда РФ показаны в табл. 1.3.

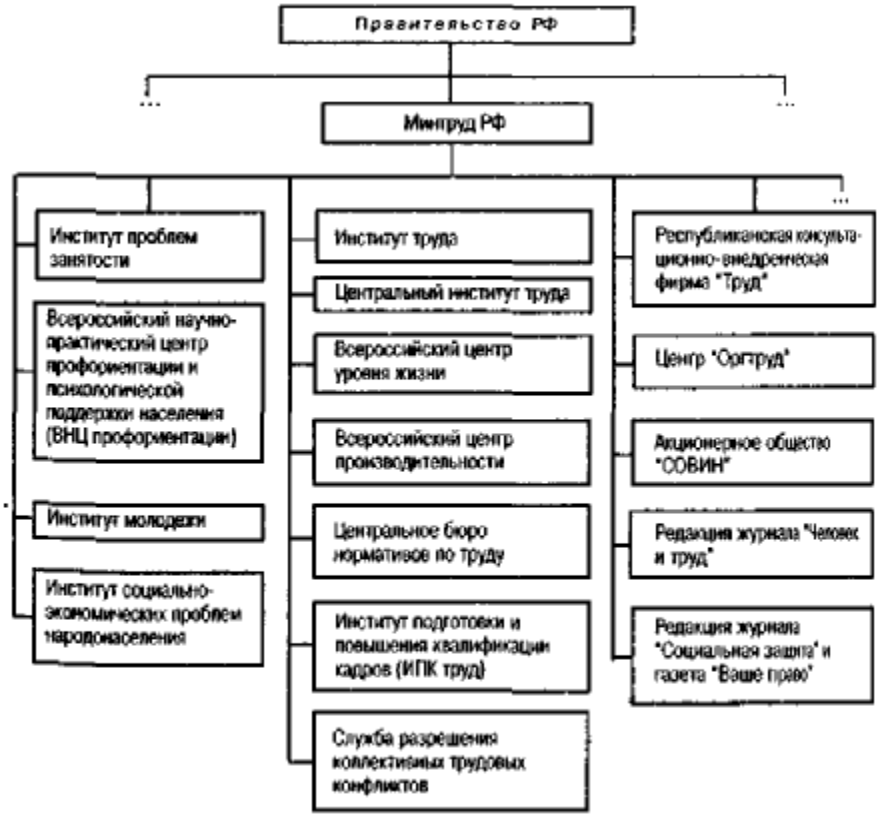


Рис. 1.2. **Состав организаций, подчиненных Минтруду РФ**

Минтруд РФ занимается разработкой и осуществлением государственной политики в области занятости населения и проведением организационных мероприятий по ее реализации; разрабатывает государственные программы занятости на основе прогнозов (программ, планов) экономического развития с участием представителей организаций, предпринимателей (работодателей) и представителей трудящихся; осуществляет методическое руководство разработкой

Таблица 1.3

Некоторые функциональные направления деятельности Минтруда РФ

Сферы деятельности	Направления деятельности
1	2
Оплата и мотивация труда в производственных отраслях	Изучение перспективных и межотраслевых проблем оплаты труда, разработка форм и систем оплаты труда в различных производственных отраслях, подготовка предложений о минимальных размерах оплаты труда.
Оплата труда работников бюджетных отраслей	Изучение общих проблем оплаты работников бюджетных отраслей, разработка систем оплаты труда работников различных бюджетных отраслей, установление размеров тарифных ставок и должностных окладов для работников бюджетной сферы.
Уровень жизни и социальная поддержка населения	Осуществление мониторинга уровня жизни, доходов, условий и охраны труда; анализ структуры и динамики доходов населения; разработка минимальных потребительских бюджетов и социальных нормативов уровня жизни; разработка социальных пособий и компенсаций; изучение общих проблем пенсионного обеспечения.
Политика на рынке труда и народонаселения	Анализ и регулирование рынка труда, выработка региональной политики занятости, изучение и прогнозирование миграции населения и социальных проблем политики занятости.
Организация труда	Разработка форм и методов организации и нормирования труда, тарификация труда.
Подготовка и переподготовка кадров	Разработка видов и методов подготовки и переподготовки кадров для рыночных экономических условий, прогнозирование рынка профессий и профориентации населения, разработка межрегиональных и межотраслевых программ в этой области.
Охрана и условия труда	Разработка порядка государственной экспертизы условий труда; разработка и согласование норм и правил по охране труда.
Социальное страхование	Разработка методического и нормативного обеспечения социального страхования, развитие страхования от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, планирование льготных пенсий.
Трудовые отношения и социальное партнерство	Разработка порядка заключения генеральных, региональных и отраслевых соглашений, социального партнерства, разрешения трудовых конфликтов; нормативно-методическое обеспечение работ по трудовым отношениям и социальному партнерству.
Правовое регулирование труда и социальных вопросов	Подготовка и экспертиза проектов нормативных актов, систематизация и анализ трудового законодательства.
Международное сотрудничество	Разработка предложений по двустороннему социально-трудовому сотрудничеству, координация работ с Международной организацией труда и другими международными организациями, изучение проектов зарубежной технической помощи.

программ занятости; контролирует реализацию программ занятости, руководствуясь в своей деятельности Законом Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации».

52

Минтруду РФ подчиняется ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области производительности труда, оплаты и условий труда, организации и нормирования труда, повышения квалификации и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами. Состав основных организаций, подчиненных Минтруду РФ, показан на рис. 1.2.

Ведущими подведомственными организациями Минтруда РФ являются Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности. Институт труда проводит исследования и разрабатывает рекомендации в области оплаты труда и занятости населения. Центральный институт труда осуществляет научные исследования и разрабатывает методические рекомендации в области нормирования труда, организации труда, занятости населения, подготавливает к изданию информационные материалы МОТ. Всероссийский центр производительности изучает и разрабатывает мо-тивационный механизм повышения производительности труда с учетом человеческого фактора; разрабатывает Федеральную программу повышения производительности труда и доводит ее до регионов в виде рекомендаций, блок-схем и направлений; осуществляет информационное обслуживание предприятий, служб занятости; проводит анализ статистических показателей по труду; занимается учебно-методической работой по организации обучения менеджеров; ведет консультативную деятельность по реализации и внедрению японских методов повышения производительности труда; издает информативные, методические и библиографические сборники по труду и кадрам.

Центральное бюро нормативов по труду проводит исследования и разработки в области норм и нормативов по труду и кадрам.

К основным направлениям деятельности Всероссийского центра уровня жизни относятся: проведение научных исследований по обоснованию подходов к определению минимального уровня оплаты трудасучетом важнейших факторов его дифференциации; разработка классификации труда рабочих и служащих по профессиям (должностям) в зависимости от тяжести и напряженности труда; проведение социологических исследований по выявлению тенденций в социально-экономическом положении семей различных типов и категорий; проведение мониторинга (по Москве) в области изменений индекса стоимости потребительской корзины в расчете на одного жителя и заработной платы рабочих и служащих по народному хозяйству; ежемесячное исчисление стоимости потребительской кор-

53

зины (по Москве) для индексации зарплаты на отдельных предприятиях и в организациях города.

Федеральная миграционная служба создана в июне 1992 г. Ее основными задачами являются: формирование миграционной политики РФ; прогнозирование миграционных процессов; защита прав мигрантов; разработка миграционных программ; организация внешней трудовой миграции и миграционного контроля; предоставление информации мигрантам (через органы государственной власти и местного самоуправления) о населенных пунктах, рекомендуемых для постоянного проживания, о возможностях трудоустройства в них; доработка и корректировка долгосрочной программы «Миграция», направленной на решение проблем беженцев, вынужденных переселенцев, переселения репрессированных народов, мигрантов из третьих стран; заключение с бывшими союзными республиками ежегодных соглашений о квотах на въезд в РФ, о правах национальных меньшинств, принципах определения гражданства, имущественных правах мигрантов. В своей деятельности Федеральная миграционная служба руководствуется законами РФ о беженцах и вынужденных переселенцах.

Система социального партнерства в области социально-трудовых отношений и разрешения трудовых конфликтов является важным элементом рыночных отношений. Она строится в соответствии с Законом РФ «О коллективныхдоговорах и соглашениях», Указом Президента РФ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и постановлением Совета Министров РФ об утверждении «Положения о порядке подготовки и заключения Генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений». В соответствии с этими документами предусматривается ежегодное заключение на федеральном уровне генеральных соглашений по социально-экономическим вопросам между правительством РФ, общероссийскими объединениями профсоюзов и работодателями. В соглашениях определяются обязательства сторон в области занятости населения, повышения социальных гарантий гражданам, социальной защиты наиболее уязвимых групп населения, обеспечения роста доходов работающих по мере стабилизации экономики. Отраслевые (тарифные) соглашения заключаются между органами государственного управления (Минтруда РФ), общероссийскими отраслевыми профсоюзами и работодателями. В них отражаются взаимные обязательства сторон, регулирующие социально-трудовые от-

54

ношения в области организации труда, его оплаты, социальных гарантий, найма и увольнения работников.

Для ведения переговоров, подготовки и заключения Генерального соглашения образуется Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений. Для подготовки и заключения отраслевого (тарифного) соглашения формируется отраслевая комиссия на принципах паритетного и полномочного представительства сторон.

При Минтруде РФ создан а служба разрешения трудовых конфликтов с целью контроля за ходом выполнения заключенных соглашений, изучения причин возникновения трудовых споров и их устранения.

Международная организация труда (МОТ) — трехсторонняя организация, в которой представлены работники, работодатели и государственные органы с равными правами в процессе принятия решения. Результаты этой деятельности ежегодно обсуждаются на трехсторонней конференции труда.

Цели МОТ — выработка соглашений, международных конвенций в области труда для последующей их ратификации государствами — членами МОТ; создание системы контроля и наблюдения за выполнением принципов и стандартов, устанавливаемых конвенциями в области трудовых отношений; разработка проектов и программ по оказанию помощи мелким предприятиям в целях роста занятости населения в слаборазвитых странах; изучение и анализ тенденций и выработка

направлений развития систем профессионального обучения в мире; проведение международных конференций, семинаров по вопросам трудовых отношений (социальное партнерство, условия и оплата труда, трудовое законодательство, занятость населения и т.д.) и др.

В России организовано Московское бюро МОТ.

При правительствах субъектов РФ (республик в составе РФ, автономной области, автономных округах, краях, областях, городах Москвы и Санкт-Петербурга) имеются органы по труду и занятости населения, которые функционально связаны с Минтрудом РФ и другими соответствующими федеральными органами и организациями.

При Правительстве Москвы создан Департамент труда и занятости, фрагмент функционально-организационной структуры которого представлен на рис. 1.3.

Государственную систему управления трудовыми ресурсами России можно охарактеризовать с двух сторон: с точки зрения тех задач, Функций, процессов, выполнение которых она должна обеспечить

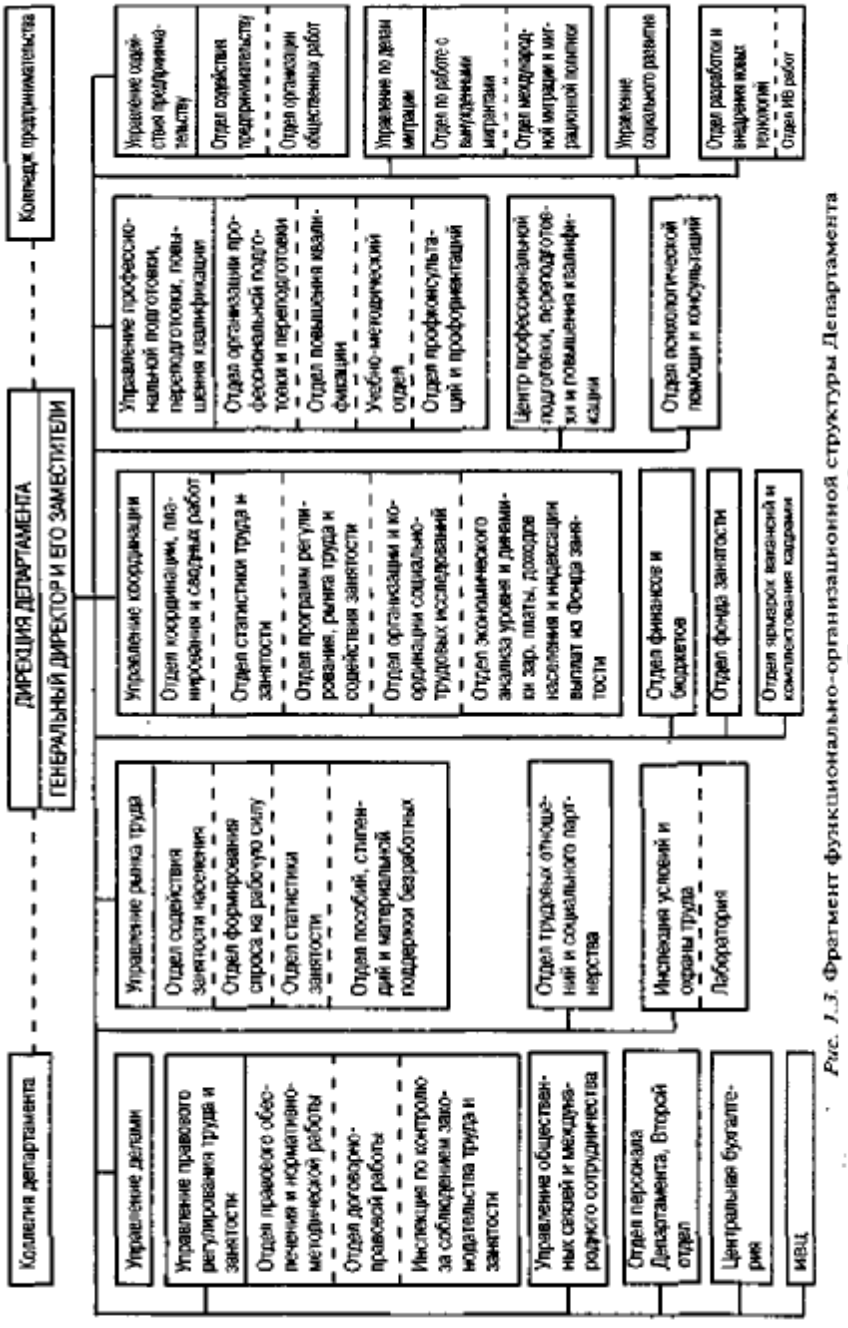


Рис. 1.3. Фрагмент функционально-организационной структуры Департамента труда и занятости Правительства Москвы

и для решения которых создана, и с точки зрения организационно-структурного состава, т.е. наличия органов государственной власти и управления, исследовательских и учебных институтов и организаций, призванных выполнять эти задачи и функции.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами в ее нынешнем виде охватывает достаточно широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в РФ, мотивации и оплаты труда, организации и нормировании труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т.д.

До недавнего времени отсутствовали единый центр, общее руководство в решении ряда проблем, имеющих общий или сходный характер. Так, вопросами занятости населения, рынка труда, миграции населения занимались различные органы и организации: Минтруд РФ, Институт проблем занятости, Федеральная служба занятости населения и Федеральная миграционная служба, которые не располагали общей информационной базой, а также высокопрофессиональными работниками. Организационное разобщение при решении сложных проблем высвобождения работников, их трудоустройства, миграции фактически приводило к отсутствию общей политики государства в этой сфере. Министерство труда и социального развития Российской Федерации, сформированное на базе бывшего Минтруда РФ, Федеральной службы занятости РФ и Министерства социальной защиты населения РФ, должно решить эти проблемы.

Ряд исследовательских институтов, находящихся в подчинении Минтруда РФ, — Институттруда (НИИ труда), Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности —занимаются научными исследованиями и разработками, сходными по своему характеру, дублируя тем самым друг друга. Это касается вопросов нормирования трудовых процессов, оплаты труда, уровня жизни.

С другой стороны, весьма слабой является связь между государственными органами, в частности, Минтрудом РФ и Международной организацией труда, рекомендации которой должны учитываться всеми странами, подписавшими международную Конвенцию в области трудовых отношений.

В систему государственного управления трудовыми ресурсами входит и такой элемент, как социальное партнерство при заключении социально-трудовых отношен и и между работодателями и проф-

союзами. Однако пока еще недостаточно проработаны процедуры и условия заключения трехсторонних договоров, что сдерживает развитие этого важного элемента социально-трудовых отношений.

В связи с этим основными направлениями совершенствования государственной системы управления трудовыми ресурсами являются:

проведение глубокого всестороннего анализа проблем управления трудовыми ресурсами страны с точки зрения их формирования, использования, развития, занятости, миграции. Необходимость в таком анализе объясняется тем, что в условиях рыночной экономики происходит определенное перераспределение объема задач в области социально-трудовых отношений между федеральными и региональными органами управления. Некоторые вопросы, например, в области оплаты и мотивации труда, в значительной степени находятся в компетенции самих предприятий и организаций;

тщательное изучение и анализ направлений исследований таких организаций, как Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности, находящихся в подчинении Минтруда РФ, с целью определения и более четкого разграничения направлений их исследований и разработок, устранения дублирования и переориентации их деятельности на рыночные условия хозяйствования.

Контрольные вопросы к главе 1

Раскройте актуальность изучения истории труда и деловой предприимчивости.

Что характеризовало труд и отношение к нему в древнем мире и средние века?

Каким образом осуществлялось взаимодействие труда и капитала в новое время?

Назовите исторические предпосылки современных видов предпринимательской деятельности.

Охарактеризуйте основные черты социально-трудовых отношений в России в советский период ее истории.

Перечислите основные психофизиологические проблемы, которые необходимо решать при формировании системы управления персоналом.

Дайте определение понятия «рациональный режим труда и отдыха», назовите особенности его установления для различных категорий работающих.

8. Что понимается под оптимальной интенсивностью труда? Назовите методы ее оценки и измерения.

9. Что нового вносит рынок в систему управления условиями труда?

Назовите факторы, характеризующие «Гигиеническую классификацию труда». Расскажите о методике ее применения для оценки условий труда на рабочем месте.

Сформулируйте сущность и задачи социологии труда.

Что такое трудовые ресурсы? Раскройте понятие и состав.

Приведите количественные и качественные показатели трудовых ресурсов.

Назовите показатели использования трудовых ресурсов.

Что такое безработица? Каковы ее виды, тенденции?

Назовите виды и формы занятости.

Какие специальные формы занятости Вы знаете?

Что такое политика занятости? Охарактеризуйте ее основные направления.

Что представляет собой государственная система управления трудовыми ресурсами РФ?

Какие органы трех ветвей власти осуществляют государственное управление трудовыми ресурсами в РФ? В чем заключаются их основные задачи?

Разъясните основные задачи и функции Минтруда РФ и других подчиненных ему организаций.

Какова роль Миграционной службы в управлении трудовыми ресурсами?

Какие задачи решает Департамент труда и занятости при Правительстве Москвы?

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Концепция управления персоналом

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

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

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис. 2.1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работни

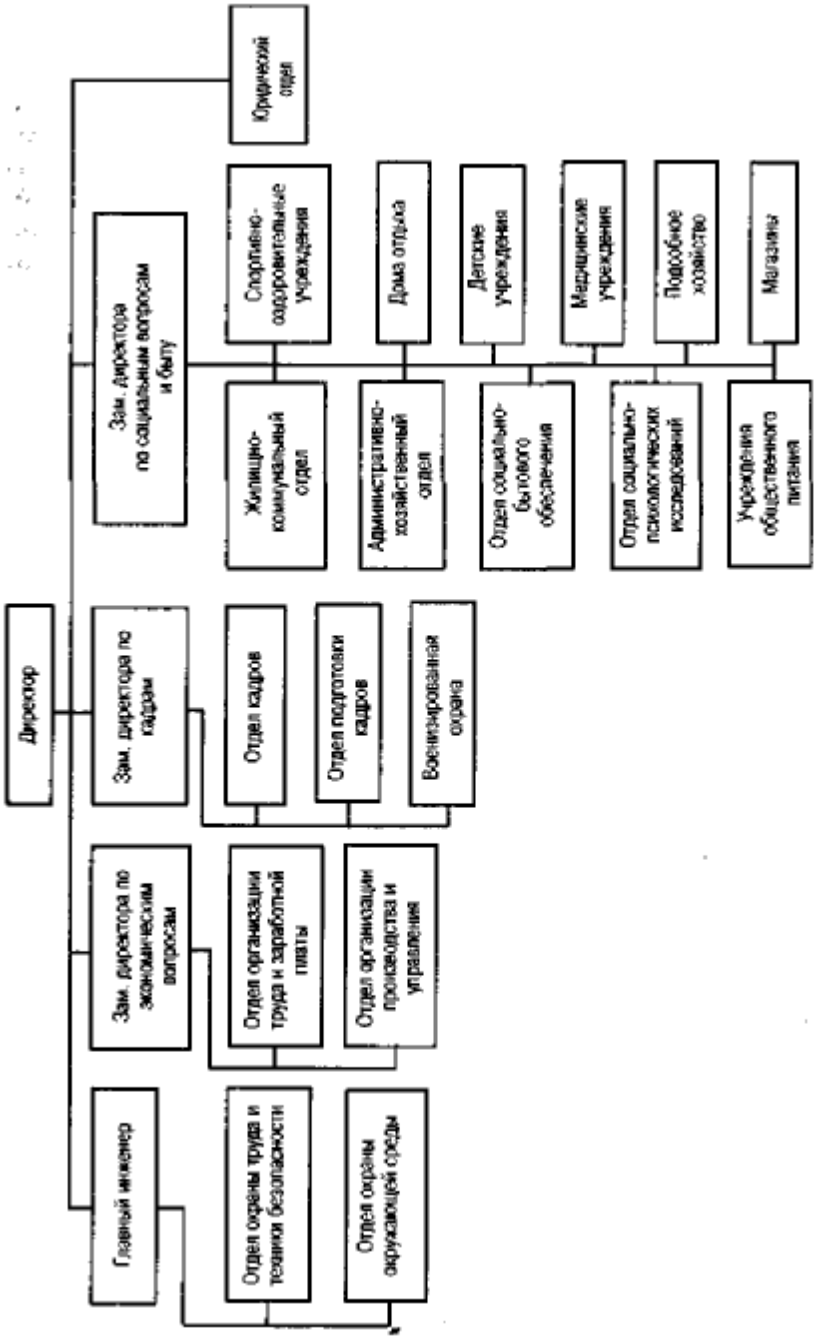


Рис. 2.1. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом в организации

ков; управление трудовой мотивацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

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

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

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

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

Третий — рынок — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Оттого, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к ры-

ночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

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

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

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

На рис. 2.2 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных — функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персо-

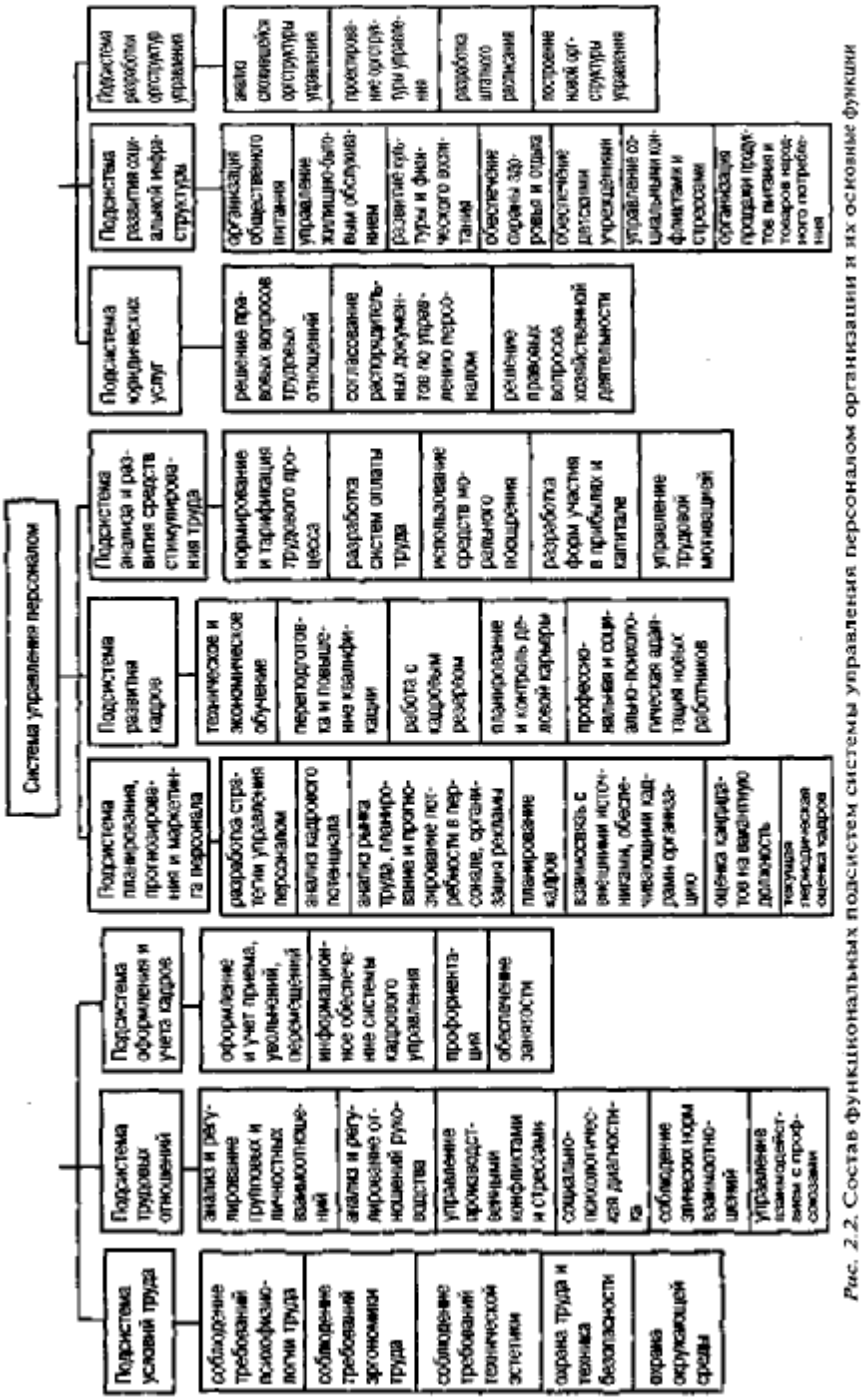


Рис. 2.2. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

налом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

2.2. Принципы и методы построения системы управления персоналом

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 2.1).

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

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл. 2.2).

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

65

Таблица 2.1 ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом	Функции формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства, целями производства
Первичности функций	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).
Оптимального соотношения ориентации производства	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие управленческих по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Продолжение таблицы 2.1.

1 2 Прогрессивности Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. Перспективности При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации. Комплексности При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.). Оперативности Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения. ^Оптимальности Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства. Простоты Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству. Научности Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. Иерархичности В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления. Автономности В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. Согласованности Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Продолжение таблицы 2.1

1 2 Устойчивости Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. Многоаспектности Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. Прозрачности Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. Комфортности . Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом Концентрации Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. Специализации Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций. Параллельности Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. Адаптивности (гибкости) Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к

изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Продолжение таблицы 2.1

1 2 Преемственности Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. Непрерывности Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п. Ритмичности Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. Прямоточности Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Таблица 2.2

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Методы обследования , , , , . . . , (сбор данных) Методы анализа Методы формирования Методы обоснования Методы внедрения

Самообследование Системный анализ Системный подход Аналогий Обучение, переподготовка Экономический анализ Сравнений и повышение квалифика-Нормативный ции работников аппарата управления Интервьюирование, Декомпозиции Аналогий Экспертно-аналитический беседа

Активное наблюдение в Последовательной Экспертно-аналитический Моделирование Привлечение обществен-течение рабочего дня подстановки Параметрический фактического и ных организаций Сравнений Блочный желаемого состояния исследуемого объекта

Моментные наблюдения Цинамический Моделирование Расчет количественных и Функционально-стоимост-Структуризации целей Функционально-стоимо- качественных показателей ной анализ стной анализ оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов

Фотография рабочего Экспертно-аналитический Структуризации целей дня Нормативный

Анкетирование Параметрический Опытный Моделирования Творческих совещаний

Изучение документов Функционально-стоимо- Коллективного блокнота стной анализ Контрольных вопросов

Функционально-стоимо- Главных компонент Метод 6-5-3 Функционально-стоимост-стной анализ Балансовый Морфологический ной анализ Корреляционный и анализ регрессионный анализ Опытный Матричный

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется методдекомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

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

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

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

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе — все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитическийметод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицирован-

ных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

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

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

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

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления

персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

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

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом.

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

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

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

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управле-

73

ния персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

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

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

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

Пример:

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как метод универсальный позволяет при его проведении применять систему методов.

ФСА системы управления персоналом включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

74

На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также привлекаются данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитически и этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используют методы анализа, приведенные в табл. 2.2.

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, на их основе формулируются варианты реализации функций, производятся предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6-5-3», морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется, исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого отобранного варианта, дается их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбираются наиболее рациональные

из нихдля практической реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования, приведенные в табл. 2.2.

На рекомендательном этапе анализируется и утверждается проект системы управления персоналом, разработанный с использованием ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

75

На этапе внедрения результате в ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности реализации проекта.

Как видно из примера, методы анализа и построения системы управления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

2.3. Методы управления персоналом

Рис. 2.3. Система методов управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис. 2.3).

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

Контрольные вопросы к главе 2

Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства.

Как меняется действие этих факторов в рыночных условиях?

Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?

Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом и почему?

Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?

Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?

Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.

Назовите группы методов управления персоналом организации.

Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?

Ю. Перечислите административные методы управления персоналом.

77

Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.

Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.

Глава 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом

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

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства (табл. 3.1), все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Таблица 3.1 Состав подсистем системы управления организации

Г Наименование подсистем системы управления
1 2 1. Линейное руководство функциональные подсистемы vnpasfleHHfl 2. Управление конструкторской подготовкой производства 3. Управление технологической подготовкой производства 4. Управление инструментальной подготовкой производства 5. Управление ремонтным обслуживанием производства 6. Управление энергетическим обслуживанием производства [7]- Управление стандартизацией 8. Управление метрологическим обеспечением производства __9. Упоавлрчие транспортным обслуживанием производства

1 I 2

10. Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением 1 1 . Управление механизацией и автоматизацией производства 12. Управление техническим контролем и испытанием 13. Управление капитальным строительством 14. Оперативное управление и планирование производства 15. Оперативное регулирование и диспетчирование производства 16. Управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием 17. Управление трудом и заработной платой 18. Управление нормированием 19. Управление трудовой мотивацией 20. Управление финансовой деятельностью 21 . Управление учетом и отчетностью 22. Управление экономическим анализом 23. Управление материально-техническим снабжением 24. Управление внешней кооперацией и комплектованием 25. Управление сбытовой деятельностью 26. Управление работой с персоналом 27. Управление подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации персонала Обеспечивающие подсистемы управления 28. Правовое обеспечение управления 29. Информационное обеспечение управления 30. Обеспечение техническими средствами управления 31 . Обеспечение регламентирующей документацией 32. Нормативное обеспечение управления 33. Хозяйственное обеспечение управления 34. Делопроизводственное обеспечение управления Целевые подсистемы управления 35. Управление выполнением плана производства и поставок продукции 36. Управление обеспечением качества продукции 37. Управление ресурсами 38. Управление развитием производства 39. Управление развитием научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок 40. Управление развитием управления 41 . Управление социальным развитием 42. Управление охраной окружающей среды и природопользованием

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности

80

и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение (рис. 3.1).

Проектные документы системы управления организации подразделяются — в зависимости от назначения и формы изложения — на типы, приведенные в табл. 3.2. Тип и содержание документа определяются стадией проектирования и характером конкретного объекта, на который данный документ распространяется.

Приведем краткую характеристику этапов организационного проектирования.

Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией.

ТЭО включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

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

результаты анализа производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, производственные функции, производственная структура, продукция);

результаты анализа системы управления организации и ее составных частей — подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов (кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции Управления, оргструктура управления, управленческие решения);

перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам);

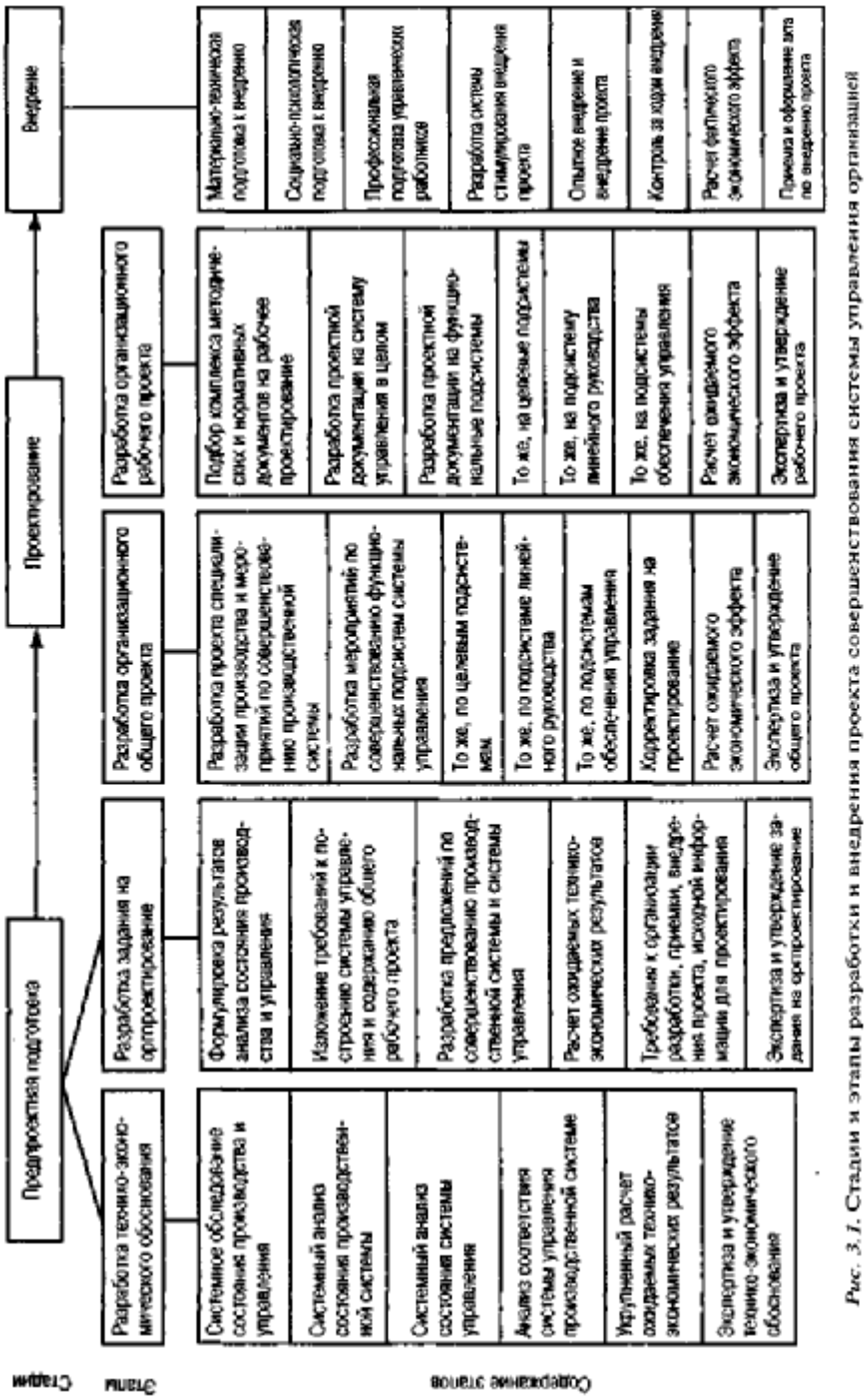


Рис. 3.1. Стадии и этапы разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией

оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим их элементам, а также степени ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.

Данный раздел включает результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организацией.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией.

В состав ЗО рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются: (а) основание разработки проекта совершенствования системы управления; (б) цель разработки проекта; (в) результаты анализа состояния производства и управления организацией; (г) требования к построению системы управления организацией; (д) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления; (е) технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления; (ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта; (з) порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией; (и) источники информации, используемые при разработке проекта.

Важнейшим разделом этапа ЗО являются «Требования к построению системы управления организации», которые содержат формулировку требований к системе управления в целом, а также к подсистемам и элементам системы управления. Здесь излагаются важнейшие закономерности, принципы и методы построения системы управления и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления организацией.

В разделе «Предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления» раскрываются направления совершенствования специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание здесь отводится рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления в Целом, в том числе по совершенствованию управления функционированием отдельных подсистем. При этом предложения должны составляться с учетом направлений развития всех элементов каждой из подсистем.

Организационный общий проект системы управления организацией (ООП) разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему Управления организацией.

83

Таблица 3.2

Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении системы управления организацией

Комплект проектной документации на

Стадия Этап ™ § >- 1 1 ё проектиро- проек- т 1 I ш с с & Тип документа g « ь о и J-вания тирова- 1 ^ 5 "8 1 ния ^ || - 1 I I

12 3 456789 ТЭО Приказ о проведении работ по + Предпро- проектированию системы управления ектная ТЭО, Методика обследования и анализа + подготовка 30 производственно-хозяйственной деятельности ТЭО План-график обследования и анализа + производственно-хозяйственной деятельности ТЭО, Отчет по обследованию и анализу + 30 производственно-хозяйственной деятельности ТЭО, Методика обследования и анализа системы + + + + + 30 управления ТЭО План-график обследования и анализа + + + + + системы управления ТЭО, Отчет по обследованию и анализу системы + + + + + 30 управления ТЭО ТЭО целесообразности и необходимости + + совершенствования системы управления 30 Задание на разработку проекта системы + + управления Проектиро- ООП, Пояснительная записка к проекту + + вание ОРП ООП Проект специализации производства + ООП Схема производственной структуры + ООП Описание схемы производственной + структуры ООП Основной стандарт организации на систему + управления ООП Основной стандарт организации на + подсистему линейного руководства ООП Основной стандарт организации на целевую + подсистему

Продолжение таблицы3.2

12 3 456789 ООП Основной стандарт организации на + функциональную систему

ООП Основной стандарт организации на + подсистему обеспечения управления

ООП Перечень функций управления + + + + + ООП Описание перечня функций управления + + + + н-

ООП Положение о подразделении аппарата + + + + управления

ООП Положение о должностном лице дирекции + ООП Схема организационной структуры + + + + + управления ООП Описание схемы организационной + + + + + структуры управления ООП Схема функциональных взаимосвязей + + + + + подразделения аппарата управления

ООП Описание схемы функциональных + + + + + взаимосвязей подразделений аппарата управления ООП Проект плана мероприятий по подготовке к + + + + + + внедрению проекта ООП Методика проектирования системы + + + + + управления ООП, Ведомость документов проекта • + + + + + + .ОРП ООП, Расчет ожидаемого экономического + + + + + + ОРП эффекта от внедрения проекта

ОРП Специальные стандарты по общим + + + + вопросам управления

ОРП Таблицы нормативов трудоемкости + + + + осуществляемых функций управления

ОРП Должностные инструкции работникам + + + + аппарата управления

ОРП Штатное расписание подразделений + + + + + аппарата управления

ОРП Распорядок дня руководителя или + + + + + специалиста управления ОРП Оперограмма осуществления процедур + + + + функций управления ОРП Описание оперограммы осуществления + + + + процедур функций управления ОРП Логико-информационные схемы решения + + + + + задач управления ОРП Описание логико-информационной схемы + + + + + решения задач управления

Продолжение таблицы3.2

12 3 456789 ОРП Схема документооборота в системе + + + + + управления ОРП Описание схемы документооборота в + + + + + системе управления ОРП Описание комплекса технических средств + + + + + управления ОРП Чертеж форм документа + + + + + ОРП Чертеж плана размещения + производственных подразделений ОРП Чертеж плана размещения функциональных ч- + + + подразделений ОРП Сводный план мероприятий по внедрению + + + + + + проекта Внедрение Внедре- Программа обучения управленческого + + + + + ние персонала Внедре- План социально-психологической + + + + + + ние подготовки работников к внедрению проекта Внедре- Положение о премировании за внедрение + + + + + + ние проекта Внедре- График хода внедрения проекта + + + + + + ние Внедре- Акт о внедрении проекта + + ние Внедре- Протокол работы комиссии по приемке + + ние

Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

К общественной документации относятся: ведомость документов проекта, проект специализации организаций и цехов основного производства, схема проектируемой производственной структуры с описанием, схема организационной структуры управления с описанием, основной стандарт организации на систему управления, пояснительная записка к проекту, проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта, расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения по совершенствованию управления, которые содер-

жат материалы по рационализации функционирования подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем по элементам каждой подсистемы.

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

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

Организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта — разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией.

Рабочая документация этапа рабочего проектирования должна состоять по аналогии с ООП из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.

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

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии: материально-техническая подготовка, профессиональная подготовка управленческих

работников, социально-психологическая подготовка работников организации, разработка системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведения приемосдаточных работ.

87

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

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

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

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

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

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по отдельным подсистемам системы управления.

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

За проведение приемосдаточных работ отвечает заказчик. Приемку системы управления осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы комиссии по приемке.

88

3.2. Цели и функции системы управления персоналом

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В настоящее время в условиях перехода на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель. На рис. 3.2 приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией. Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (I и II уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (III уровень). Но даже такой вариант позволяет говорить о значительной реорганизации структуры управления.

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

На рис. 3.2 под соответствующими кодами обозначены следующие цели:

Обеспечение научно-технического прогнозирования;

Организация перспективных научно-технических разработок;

Сокращение длительности цикла «исследование — производство»;

Техническое сопровождение действующего производства;

Обеспечение высокого качества труда;

Техническое перевооружение производственного процесса;

Изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;

Обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;

Изучение рынка по профилю выпускаемой продукции илиоказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;

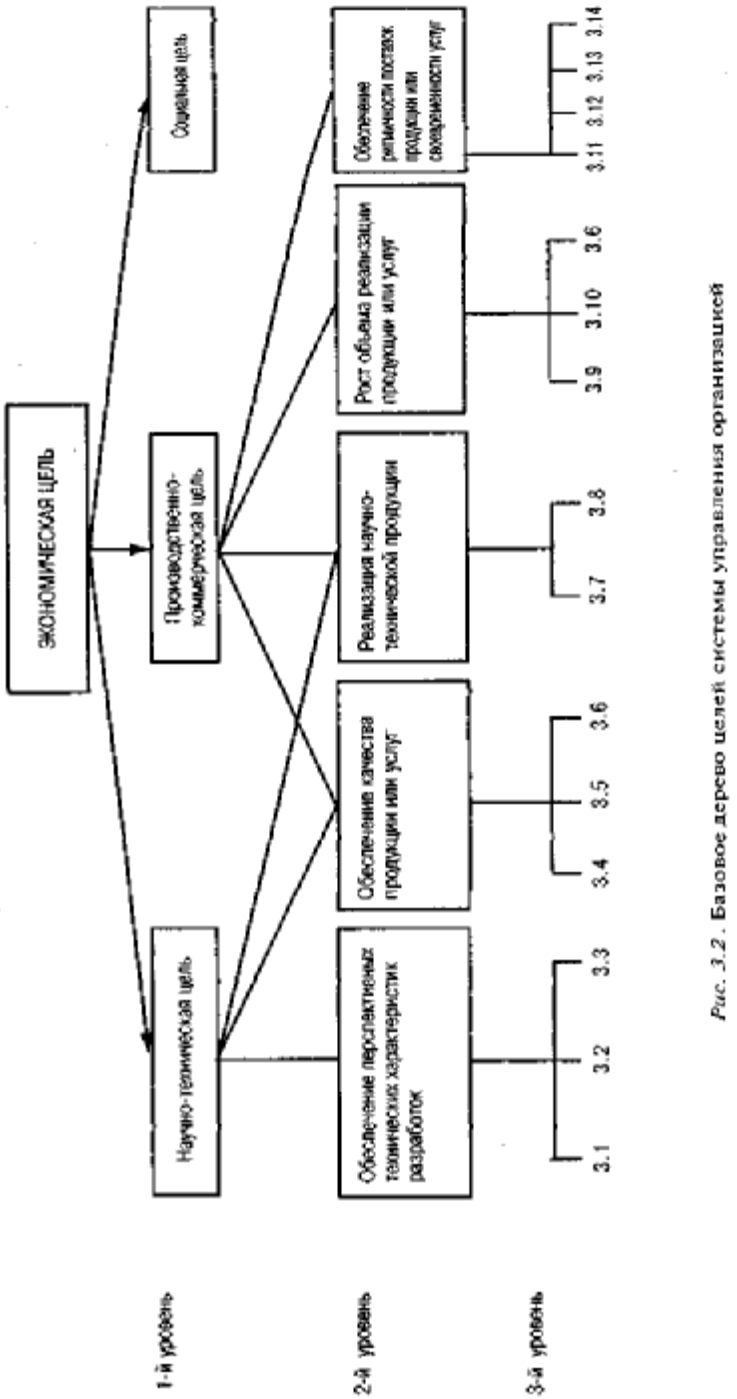


Рис. 3.2. Базовое дерево целей системы управления организацией

3.10. Обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;

3.11. Обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;

Обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;

Обеспечение ритмичности производственного процесса;

Обеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг.

На следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу, что в общем случае не является типичным. За основу при построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант оргструктуры будет формироваться по функционально-целевому признаку как наиболее распространенному.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, онадолжна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

Итак, с точки зрения работника предприятия блок социальных Целей можно представить следующим образом (см. рис. 3.3).

91

Рис. 3.3. Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации

С точки же зрения администрации тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения, показанные на рис. 3.4.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели на рис. 3.4 обозначена прибыль предприятия, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что'од-ним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. Схема взаимосвязи объектов и носителей функций управления персоналом показана на рис. 3.5.

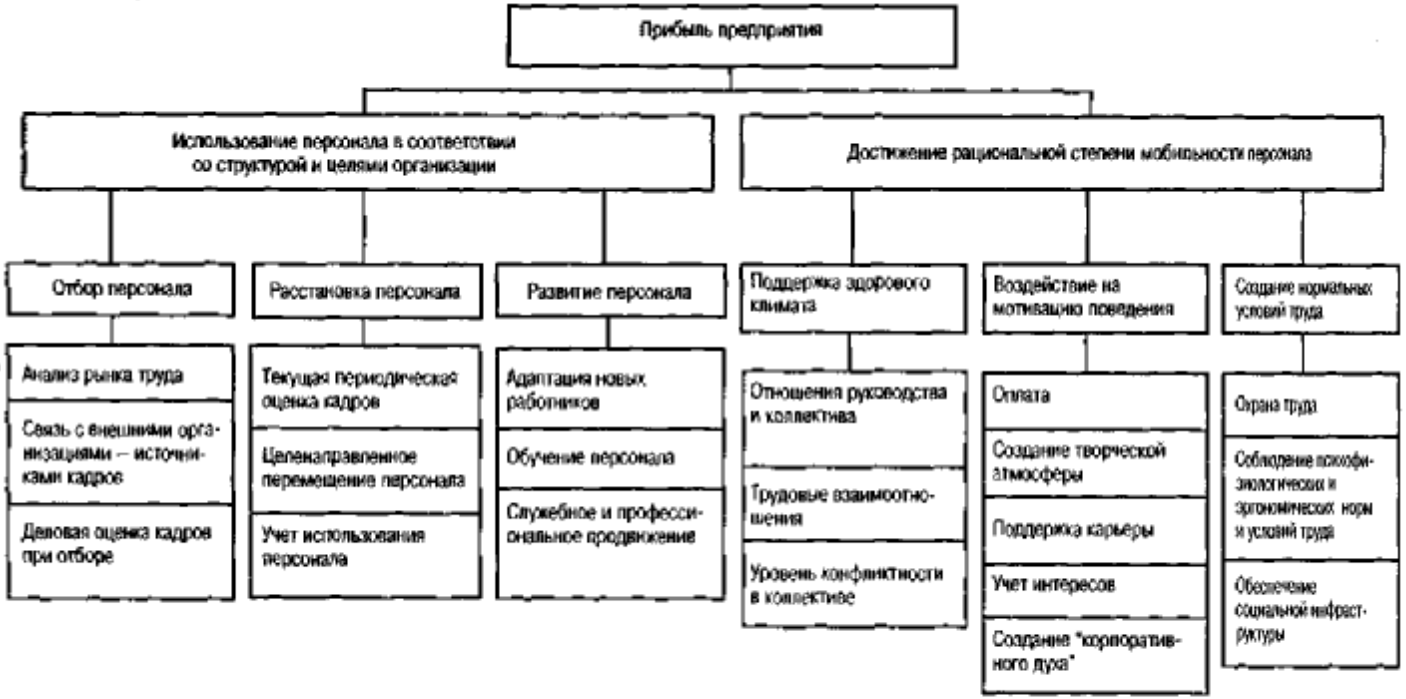


Рис. 3.4. Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

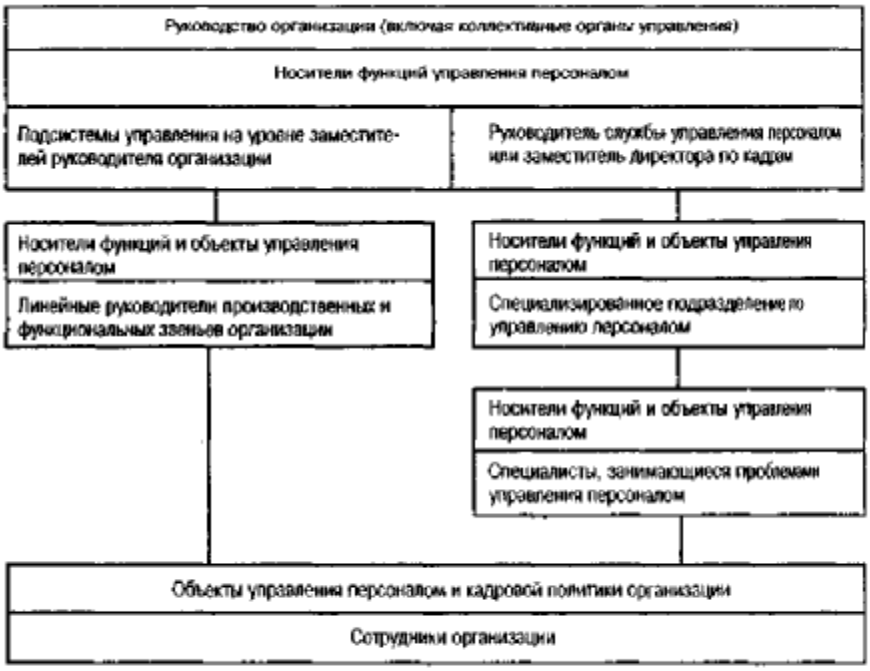


Рис. 3.5. Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управ-

ленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце — одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях. Состав этих блоков показан в табл. 3.3.

Таблица 3.3 Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

Продолжение т а блицы 3.3

1	2
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и содержанием и процессом моти-вации трудового поведения персонала	Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управле-ния персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоот-ношении, Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управле ния персоналом является обеспечение соответствия качественных і количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует пони мать:

способности (уровень образования, объем знаний, профессио нальные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);

мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стрем ление сделать карьеру и т.п.);

свойства (личностные качества, влияющие на выполнение опре деленной профессиональной роли).

Служба управления персоналом может выполнить свои задач! следующими способами:

через затребованную линейными руководителями консультатив ную помощь;

через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;

через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные в табл. 3.3. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться

совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения.

К такого рода задачам относятся:

охрана труда и техника безопасности;

расчет и выплата заработной платы;

оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0—1,2% от общей численности коллектива.

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежным странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов вдеятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления вдеятельности зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

3.3. Организационная структура системы управления персоналом

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов.

Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию (рис. 3.6).

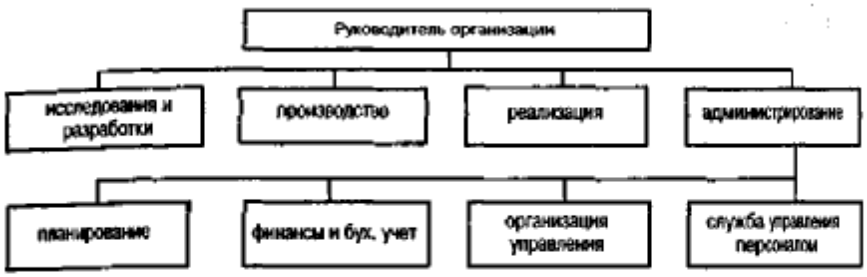


Рис. 3.6. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой служ-

бы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям. Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству (рис. 3.8).

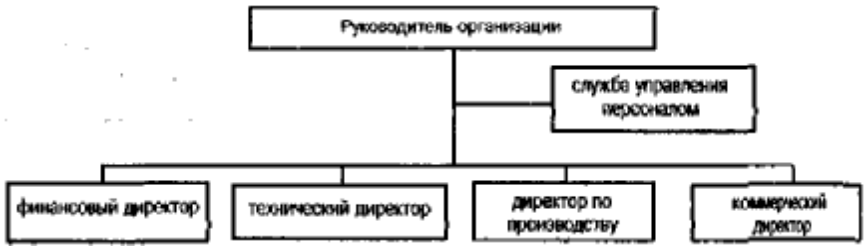


Рис. 3.8. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией (рис. 3.9).

Рис. 3.9. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в-ряду остальных подсистем управления.

Следует также отметить, что в последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых

100

Рис. 3.10. Типовая структура "Контроллинга" с возможным включением кадровой службы

формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

структуризация целей системы управления персоналом;

определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;

формирование состава подсистемы оргструктуры;

установление связей между подсистемами оргструктуры;

определение прав и ответственности подсистем;

расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

построение конфигурации оргструктуры.

Этапы структуризации целей и определения состава функций управления были рассмотрены в предыдущем параграфе.

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Под подсистемой оргструктуры можно понимать подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Состав подсистем системы управления персоналом, сформированный на основе системы целей и функционального разделения труда, показан на рис. 2.2. Здесь изображена типовая возможная оргструктура системы управления персоналом. Названия подсистем сформулированы в большинстве своем ориентировочно, характеризуя главную целевую задачу, которую решают то ли иное подразделение, ряд подразделений или должностное лицо. Численность сотрудников подразделения определяется сложностью и трудоемкостью решаемых задач, что в свою очередь, в значительной мере зависит от численности работников организации и структурного состава персонала.

Предлагаемая типовая оргструктура системы управления персоналом ориентирована на достаточно крупную организацию с широ-

101

кими финансовыми возможностями. В общем случае данное структурное построение можно рассматривать не только как организационное закрепление различных подсистем, но и как возможную структуризацию выполняемых системой управления персоналом основных функций.

Особенности той или иной организации (главным образом, ее размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Как показывает изучение опыта управления организациями и соответствующей литературы, возможны следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей

организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленный на рис. 3.11.

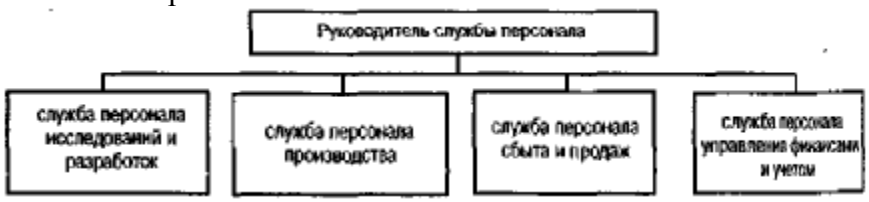


Рис. 3.11. Схема оргструктуры системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

102

Иной принцип построения возможен при продуктовом типе построения оргструктуры, что иллюстрирует рис. 3.12.

Рис. 3.12. **Схема оргструктуры системы управления персоналом при продуктовой оргструктуре организации**

Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых дивизионов.

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах обучения персонала (см. рис. 3.13).

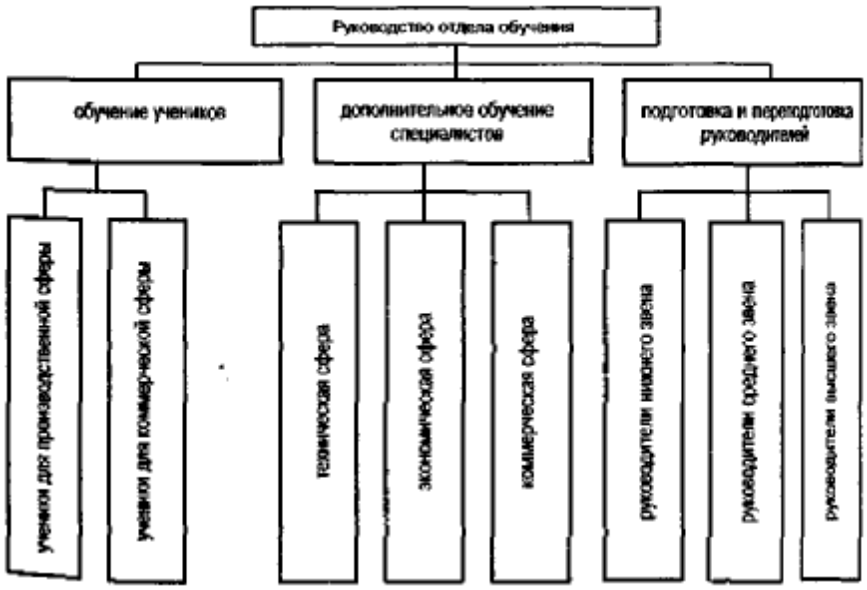


Рис. 3.13. Структура отдела обучения персонала

103

Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатовдостижения целей. По сути дела, изданном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы:

что нужно делать для реализации целей?

каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

Примерный состав функций подсистем системы управления персоналом приведен на рис. 2.2.

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подсистемам и. При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное (непосредственное административное) подчинение; функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом. Здесь первая по важности задача состоит в том, чтобы составить четкий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов. При этом, как показывает мировая практика управления, следует шире использовать принцип, который можно назвать рациональным делегированием полномочий. Реализация этого принципа на верхнем уровне управления может состоять, как было показано ранее, в формировании оргструктуры по продукту. В общем случае для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо задачи 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.

Наглядно баланс прав и ответственности можно представить в матрице их соотношения, по строкам которой указываются функции, по столбцам — все исполнители по данным функциям, а пе-

Таблица 3.4

Особенности построения системы управления персоналом ~„ ' ; • '

в организациях различных организационных форм .... ,

Организационно-правовая форма организации	Особенности организацией-ной структуры управления персоналом	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
1	2	3
Индивидуальное частное	Компактность структуры. Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и выделения подсистемы реализации функций отбора и развития персонала. Четкая выраженность во с ограниченной ответст- управления (малая органи- мотивационного ядра в деятельности персонала. Гибкость системы венностью (ТОО). Полное зация) управления мотивацией, оперативность решения проблемы групповой товарищество ориентации, управления конфликтами и т.п. Смешанное товарищество. Выделение подсистем Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми ТОО. Акционерное общест- системы управления вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие во (АО). Государственное, (средняя организация) промежуточных звеньев принятия решений. Рациональное использование муниципальное предприя- преимуществ в управлении мотивацией и организационными тие отношениями руководства. Дополнительные возможности расширения форм и методов управления развитием персонала.
Смешанное товарищество,	Построение структуры по Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персо-ТОО, АО. Государственное, дивизиональному принци- налом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной муниципальное предприя- пу разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная тие специализация дивизиональных служб управления персоналом. Полное товарищество. Управление организацией Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале Смешанное товарищество, через взаимодействие (расширение круга членов-вкладчиков, наделение правами действитель-ТОО действительных членов и ного члена, создание акционерного общества и т.п.). членов-вкладчиков (для ТОО — только членов-вкладчиков)

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	ТОО, АО. Государственное Выделение большого Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимос-предприятие. Смешанное количества функциональ- ти от финансовых возможностей, потенциального развития организации, товарищество ных, целевых, обеспечиваю- Постепенное повышение организационного статуса службы управления щих подсистем управления персоналом от штабного подразделения до самостоятельной функцио- (крупная организация) нальной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом.
			Акционерное общество Управление предприятием Дополнительные возможности повышения эффективности управления через взаимодействие мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные акционеров формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале и т.п.). Объединения организаций Объединение на кратковре- Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии (союзы, ассоциации, кон- менной целевой основе с целевой задачей объединения (без выделения специализированной церны, консорциумы) службы управления персоналом на уровне объединения).
			Объединение на Выделение специализированной службы управления персоналом на долговременной целевой уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства основе между аппаратом управления объединения и организации в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом организаций-участников.
			Объединение с целевой Дополнительные возможности эффективной организации управления ориентацией на кадровые персоналом (главным образом по вопросам развития персонала), проблемы

ресечение строк и столбцов содержит две части: ответственность (полная или по какому-либо промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые исполнителю для реализации ответственности, указанной в этом же пересечении строк и столбцов матрицы. При этом очень важно соблюсти следующее правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав. Составленная таким образом матрица служит основой разработки должностных инструкций.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Роль и организационный статус службы управления персоналом на западных фирмах во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе. При этом организационная форма оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы. Это замечание справедливо и для отечественных организаций. Однако организационная форма влияет на особенности построения системы управления персоналом.

В данном случае под организационной формой понимается сочетание двух важных понятий:

организационно-правовой формы организации;

параметров организационной структуры (тип структуры, мощность отдельных подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.).

В табл. 3.4 показаны некоторые особенности построения системы управления персоналом в зависимости от организационной формы общей системы управления.

3.4. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

3.4.1. Кадровое обеспечение

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Обследование показало, что в 80-х годах в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Непосредственно в службах управления кадрами организаций было занято около 1 млн. человек, что примерно соответствует 0,7% работающих в этих отраслях. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

Качественная характеристика кадровиков тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области менеджмента персонала, недостаточным количеством социологов, психологов. Отделы труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридические отделы были укомплектованы специалистами значительно лучше, чем отделы кадров и технического обучения, где преобладали бывшие офицеры, филологи, техники разных специальностей, математики и т.д. Следствие такого низкого профессионального уровня — некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

Далее — низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий — только школьный аттестат. Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование. В кадровые службы попадали, как правило, совершенно случайные люди без специального образования, да этому делу нигде и не учили.

Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером.

Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков — на уровне канцелярских работников. И как следствие этого — высокая текучесть кадров: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет. В подавляющем большинстве случаев (88%) в ответственные роли кадровых руководителей вступали лица без соответствующего образования и необходимых способностей.

Если мы обратимся к развитым зарубежным странам, то увидим, что здесь службы управления персоналом занимают важное место в системе управления организациями. Во многом это объясняется высокопрофессиональным кадровым составом этих служб.

Так, в США в 70 — 80-х гг. качественный состав служб управления персоналом существенно изменился, что связано во многом с

насыщением этих служб компьютерной техникой при росте объема работ. При этом численность работников практически осталась прежней. Но если в прошлом преобладал конторский персонал, то к настоящему времени соотношение изменилось в пользу специалистов. На долю вспомогательного персонала (секретари, машинистки, операторы ЭВМ, копировальных машин, работники службы безопасности) приходится уже не более 30%. Из каждых 10 работников 6—7 составляют специалисты: психологи, социологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений, методов деловой оценки и обучения, аналитики работ, вербовщики персонала в учебных заведениях, консультанты по планированию карьеры и др. Большинство из них являются выпускниками школ бизнеса (по управлению персоналом), а также крупнейших университетов и педагогических вузов. Специалисты-плановики (по всем направлениям кадрового планирования) — одна из наиболее развивающихся групп. В наукоемких корпорациях США они составляют сегодня 20 — 25% всей численности работников кадровых служб, а в начале 70-х годов их доля не превышала 10%. Причем в 500 крупных компаниях и корпорациях США более 30% специалистов, занятых кадровой работой, имеют самый высокий образовательный уровень — диплом магистра и доктора наук.

Растущее значение службы управления персоналом отразилось на служебном статусе их руководителей. Поданным на 1989 г., 43% начальников кадровых служб американских фирм занимали посты вице-президентов, а 32% входили в советы директоров. В начале 70-х годов соответствующие показатели были на уровне 27 и 33%. В Японии пост вице-президента фирмы или компании занимает 51% руководителей кадровых служб, а в Италии — только 20%.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

общая численность работников организации;

конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

109

сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим, методом сравнений, методом прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Первый (из названных) метод основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда. В НИИ труда была разработана схема функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. При этом учитывались специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашел на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

$$Ч = 0{,}0017 \cdot P_{п}^{0{,}9117} \cdot K_{п}^{0{,}3554}, \qquad (3.1)$$

где $P_п$ — общая численность работников предприятия;

$K_п$ — количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

110

Экономико-математические методы основаны на разработке экономико-математических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивают адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

В методе сравнений на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

Метод прямого расчета предполагает определение численности специалистов и служащих исходя из расчета необходимых затраттру-да на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:

нормативным;

с помощью фотографии рабочего времени или хронометража;

расчетно-аналитическим;

методом аналогий;

экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

111

$$Ч = \frac{Т \cdot К}{Ф_П}, \qquad (3.2)$$

где Т — общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.;

К — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных вТ(К= 1,15); $Ф_п$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год; час. (в среднем принимается равным 1910 час., но ежегодно уточняется).

Основываясь на зарубежном опыте, можно выделить еще один метод определения численности работников кадровой службы. Он является разновидностью норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

В разных странах сложилось следующее среднее соотношение:

В США на каждых 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;

в Германии на каждых 130 — 150 работающих — 1 работник;

во Франции на каждых 130 работающих — 1 работник;

в Японии на каждых 100 работающих — 2,7 работника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные. Первая — перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу. Вторая — развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По дан-

112

ным обследования 1987 г., американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объема работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники фирм и компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате. Это, например, значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров — участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

Дадим характеристику каждого из этих понятий.

Таблица 3.5 Некоторые понятия, используемые для характеристики персонала

Понятия	Характеристика понятий
1 2 Профессия	Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и др.).
Специальность	Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, промышленный социолог и др.).
Специалисты	Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование). Работники этой категории разрабатывают на основе имеющих у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Классифицируются в соответствии с функциями управле-; " ния и специальной подготовкой: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, технологи и др.

Продолжение таблицы3.5

1 2 Квалификация	Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае — это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника — это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, I категории, ведущий инженер и т.д.).
Должность	Первичный структурный элемент в органах управления, управленческая определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей служащих содержится более 500 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, служащих. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других органи-зационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к кадрам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила следующий идеальный портрет-робот: «Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко

образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие».

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10—20 лет

114

в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

Зарубежная теория и практика накопили большой опыт в области управления персоналом, перенос которого на российскую почву должен быть критическим и осмотрительным. Главное — должна учитываться та окружающая среда, в которой функционируют наши организации, а также те ценности, которые присущи той или иной нации и культуре.

В связи с этим при создании эффективной системы управления персоналом в России необходимо учитывать следующее:

в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным;

российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»;

отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры;

ценя свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии;

не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

3.4.2. Делопроизводственное обеспечение

Цель делопроизводственного обеспечения — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;

доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;

печатание документов по кадровым вопросам;

115

регистрация, учет и хранение документов по персоналу;

формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;

копирование и размножение документов по кадровым вопросам;

контроль за исполнением документов;

передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором — децентрализованным. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ — во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

ГОСТ 6.38-90 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

ГОСТ 6.10.1-88 «Унифицированные системы документации. Основные положения» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

116

плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);

первичной учетной (по учету труда и зарплаты);

отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);

по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);

организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.)у

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы:

личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т.д.

Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами/

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, табели учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры (контракты), графики прохождения аттестации сотрудников, направления аля трудоустройства специалистов и рабочих и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо ру-

117

ководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители кадровой службы.

3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

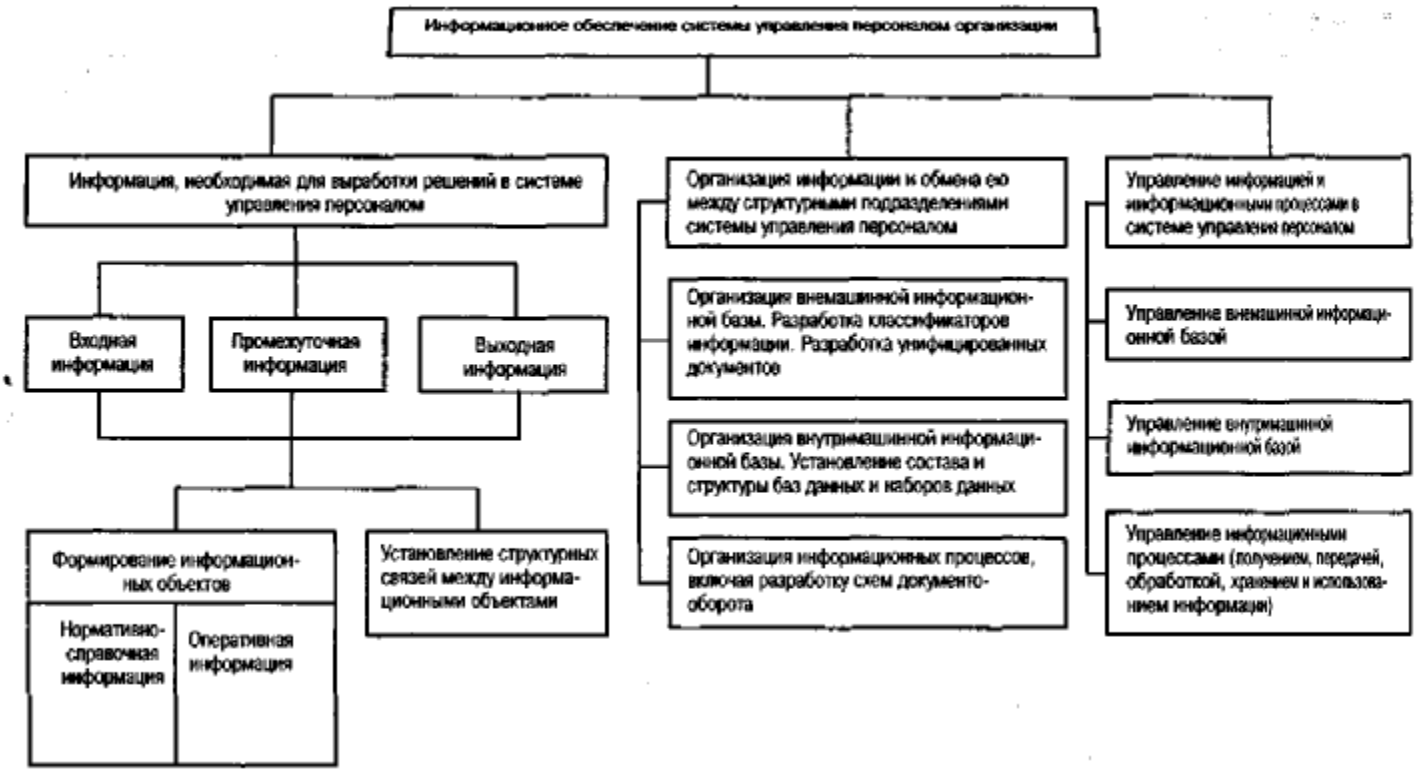


Рис. 3.14. Содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации

Оперативность — получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность — информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение службы управления персоналом (рис. 3.14) укрупненно можно подразделить на внемашинное и внут-римашинное. Такая классификация ИО может быть использована только при том условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (непосредственно, например, персональные компьютеры или используемые вычислительные ресурсы ВЦ организации).

Внемашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредствен но без применения средств вычислительной техники.

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют

документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); по линии обратной связи — от объекта к органу управления —следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию, представить данные в виде документов.

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного ИО является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логи-

120

ческом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технических средств.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировались на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной.

Все это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными.

В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, со-кращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутри-машинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

121

3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации;

характеристики технологического процесса обработки информации;

технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

носители входной и выходной информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т.д.);

объем входной и выходной информации по указанным носителям;

объемы вычислительных работ;

122

сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом;

формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики:

производительность при выполнении технологических операций;

надежность работы;

совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров;

стоимость оборудования;

состав и количество обслуживающего персонала;

площадь, требуемая для размещения оборудования.

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических средств, являются исходной базой составления задания на проектирование технического оснащения службы.

Проектные решения должны обеспечивать:

рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы;

улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы;

соответствие производительности и надежности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом;

комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ;

экономичность эксплуатации средств технического оснащения.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;

определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;

*

123

формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи;

определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня;

выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного;

проведение сравнительного анализа технических средств;

обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям;

принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

При выборе технических средств следует учитывать возможности их использования для выполнения конкретного вида работ. В случае обеспечения полной загрузки технических средств работой данного вида целесообразно выбирать так называемые однофунк-циональные технические средства, так как их производительность, как правило, выше, чем многофункциональных. Однако предпочтение следует в обоснованных случаях отдавать многофункциональным техническим средствам, обеспечивающим выполнением нескольких функций, учитывая при этом возможную потерю в производительности оборудования.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

Расчет необходимого количества технических средств может осуществляться по формуле:

$$H_i = \frac{A_i}{П_i \cdot Ф_п \cdot К_и}, \qquad (3.3)$$

где Н — количество единиц i-го технического средства;

А. — необходимый объем работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i-го технического средства;

ГГ — плановая производительность i-го технического средства;

$Ф_п$ — плановый фонд рабочего времени;

$К_и$ — коэффициент использования планового фонда рабочего времени.

124

В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных микропроцессорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств — преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Однако следует отметить, что приведенная выше классификация технических средств службы управления персоналом организации условна, так как многие типы технических средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

Выбор средств сбора и регистрации информации производится с учетом вида регистрируемой информации, объемов информации, требований к надежности регистрирующих устройств. При

определении их количества исходят из соотношения требуемого и допустимого времени регистрации информации в каждом пункте и количества таких пунктов.

«

125

При определении состава используемых средств передачи информации необходимо учитывать характер передаваемой информации, условия передачи, объемы и допустимые сроки, удаленность источников возникновения информации от центра обработки.

Расчет необходимого количества средств передачи информации производят из соотношения времени, требуемого для передачи информации по всем каналам с учетом объемов и частоты передаваемых сообщений, требуемой надежности и скорости передачи, а также допустимого времени передачи информации, определяемых из конкретных условий.

Состав и количество средств хранения зависят от объемов накапливаемой информации, видов носителей и сроков хранения, а количество средств выдачи результирующей информации — от характера выдаваемой информации, ее объемов, числа потребителей.

Особый подход необходим к определению потребности службы управления персоналом в персональных компьютерах (ПК), если их использование предполагается.

При расчете потребного количества ПК необходимо учитывать объем информации, поступающей на обработку, сложность решаемых задач, исходя из количества машинных операций на один показатель. Необходимое количество ПК можно рассчитать по формуле:

$$N = \frac{K_a \sum_{i=1}^{n} q_i \cdot Q_i \cdot K_m}{V_{об} \cdot K_{вп} \cdot T_p \cdot K_н}, \qquad (3.4)$$

где N — количество персональных компьютеров;

К — коэффициент автоматизации программирования;

q_i — количество машинных операций на один показатель, необходимый для решений i-й группы задач;

Q. — максимальный объем входной информации по i-й группе задач (в показателях);

$К_т$ —дополнительный коэффициент, учитывающий увеличение времени при использовании программного контроля в ПК;

V^ — среднее быстродействие процессора;

$К_{вп}$ — коэффициент понижения среднего быстродействия от обращения к внешним накопителям и устройствам ввода-вывода;

Т — планируемое полезное месячное время работы ПК;

$К_н$ — коэффициент использования машинного времени выбранного ПК, учитывающий затраты времени на устранение неисправностей и на регламентируемые работы.

126

Учитывая среднее количество знаков в показателях экономической информации, равное семи, часть выражения $\sum_{i=1}^{n} q_i \cdot Q_i$ можно преобразовать к виду: $\frac{q_i \cdot L_i}{7}$,

где $L_i = \sum_{i=1}^{m} Q_i$ — общий объем входной информации по i-й группе задач, знаков.

В связи с изменениями формула будет иметь следующий вид:

$$N = \frac{K_д \cdot q_i \cdot L_i \cdot K_m}{V_{об} \cdot K_{вп} \cdot T_р \cdot K_п}. \quad (3.5)$$

Планируемое полезное месячное время работы ПК можно определить по формуле:

$$T_р = C \cdot Д_к \cdot f, \quad (3.6)$$

где С — нормативная суточная загрузка ПК;

$Д_к$ — количество календарных дней в планируемом периоде;

f — перевод часов в секунды с учетом того, что быстродействие ПК выражается в операциях в секунду (f = 3600).

Коэффициент $K_п$ для персональных компьютеров равен 0,8.

Достигнутый уровень автоматизации $K_д = 1,2$.

Полученные на основе статистических данных коэффициенты $K_п$ и $K_{вп}$ соответственно равны 0,8 и 2,4.

Успешному комплектованию технической базы службы управления персоналом организации служат унификация и стандартизация в области ЭВМ.

Кроме национальных стандартов, при формировании технической базы с использованием персональных компьютеров в качестве справочного материала могут быть использованы стандарты де-факто, устанавливаемые ведущими фирмами — производителями ПК, для определения степени их совместимости с отечественными моделями соответствующих классов.

Техническое обеспечение службы управления персоналом может потребовать значительных капитальных вложений. Следует помнить о том, что техническое обеспечение является наименее гибкой частью системы управления. Поэтому ошибки в выборе технических средств и комплектовании технической базы могут привести к серьезным, трудно поправимым последствиям.

3.5.3. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации

Применение экономико-математических методов, средств вычислительной техники и связи создает новые возможности для решения комплекса задач в системе управления персоналом. Однако следует принимать во внимание тот факт, что совершенствование методов и средств управления во всех случаях подчинено требованиям достижения поставленных целей (выполнение работ, оказание услуг). Это обуславливает в определенные периоды времени неравномерность использования и обновления отдельных элементов действующей системы управления. Отсутствие в ней определенных резервов может отрицательно повлиять на конечные результаты работы.

В этих условиях необходимо так называемое резервирование системы управления, заблаговременное придание ее элементам прогрессивности. Это положение имеет особое значение для формирования информационного и технического обеспечения.

Решение данной задачи обеспечивается проектированием и внедрением систем автоматизированной обработки информации (СЛОИ) как базового элемента организационно-управленческой структуры системы управления персоналом.

Целью создания СЛОИ является повышение результативности функционирования системы управления персоналом за счет улучшения использования имеющихся ресурсов путем мобилизации резервов, не нашедших применения в силу ограниченных возможностей традиционных методов и средств управления.

Повышение эффективности функционирования системы управления персоналом организации в условиях применения СЛОИ достигается за счет повышения качества решения задач управления, улучшения использования имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, технических, кадровых) и рационализации деятельности персонала управления.

Система автоматизированной обработки информации представляет собой человеко-машинную систему, обеспечивающую автоматизированный сбор и обработку информации с использованием современных средств вычислительной техники и связи, а также применение экономико-математических методов в процессе решения основных задач управления персоналом.

Следует помнить, что в условиях применения СЛОИ ведущая роль в выборе и принятии решений остается за руководителем. Програм-

128

мно-математические методы и вычислительная техника являются лишь средствами для обработки информации и подготовки соответствующих управленческих решений.

Очевидно, что в функционирующих СЛОИ не всегда достигается автоматизация всех процедур преобразования данных. С учетом этого обстоятельства СЛОИ подразделяются на:

системы с автоматизацией всех технологических процедур обработки данных;

системы с частичной автоматизацией технологических процедур обработки данных.

Автоматизация процедур обработки информации исходит из следующих тенденций:

Интеграция информационной, вычислительной техники и связи.

В отличие от конца 80-х годов новым признаком автоматизации стало использование мини-ЭВМ и персональных компьютеров, оснащенных центральными банками данных, связанными с терминалами на рабочих местах и исполнительными органами. Благодаря этому появилась возможность повышения степени интеграции программ много и информационного обеспечения, преодолевается эффект за паздывания при использовании систем обработки данных на цент ральных ЭВМ.

Применение на рабочих местах персональной вычислительной техники. Вследствие внедрения персональной ВТ в отдельных сферах управления создается возможность использовать ее для решения предметно- и проблемно-ориентированных задач. Подлежащие решению задачи должны быть систематизированы по содержанию и методически, а также подготовлены с учетом используемого информационного обеспечения.

Переход к обработке данных в реальном масштабе времени. Обработка данных на центральных ЭВМ вследствие слишком больших промежутков времени между поступлением исходной и выдачей результирующей информации приводит порой к недостаточно высокому уровню актуальности получаемой информации, что делает ее непригодной для использования при решении ряда задач управления. Поэтому возникло требование приблизить во времени сбор и обработку данных с учетом реального состояния исследуемого процесса. Значительным шагом в решении этой проблемы является совершенствование техники передачи данных и их обработки с использованием диалогового режима.

Эффективность обработки данных Достигается лишь при условии, если регистрируемые экономические

129

параметры, нормы и показатели имеют реальное содержание, необходимое для принятия управленческих решений.

В зависимости от организационных форм использования ВТ различают СЛОИ, реализованные в условиях централизованной, децентрализованной и распределенной обработки данных.

Централизованные СЛОИ организуются с использованием технической базы вычислительного центра. При этом централизованная обработка информации на ВЦ не исключает децентрализованного применения технических средств при сборе, регистрации и передаче информации.

При децентрализованном использовании ВТ СЛОИ создается либо как автономная система, либо как система, связанная на организационном уровне с другими функциональными системами обработки информации данной организации. Отличительной особенностью такой автономной системы является наличие у нее собственного (индивидуального) информационного обеспечения.

В системах распределенной обработки возможна реализация одноуровневых и двухуровневых систем обработки данных. В одноуровневых системах предполагается децентрализованное использование ВТ в функциональных системах, объединенных между собой линиями связи в локальную сеть, обеспечивающую обмен информацией между пользователями.

При двухуровневой системе предварительная обработка информации происходит в функциональных системах (возможна их реализация как совокупности АРМ) с последующей передачей результирующей информации на следующий уровень обработки. В двухуровневых системах сочетаются преимущества систем децентрализованной обработки данных, в которых ВТ приближена к местам обработки информации, и централизованных систем, когда наиболее объемную работу по решению функциональных задач выполняет ВЦ (табл. 3.6). К их числу можно отнести:

объединение информации, благодаря чему база данных одной системы становится доступной пользователям другой системы;

объединение функций, обеспечивающее возможность использования специализированных функций, технических средств и программного обеспечения одной системы пользователями другой системы;

объединение надежности, т.е. повышение работоспособности системы в целом за счет перераспределения во времени функций накопления и обработки информации.

130

Любая система автоматизированной обработки информации должна отвечать ряду принципов, определяющих идеологию и порядок ее создания, а также направления эффективного использования. Основные принципы построения, применения и совершенствования САОИ службы управления персоналом таковы:

1) Принцип системного подхода к проектированию состоит в том, что проектирование САОИ должно основываться на системном анализе как объекта, так и системы управления. С учетом этого в процессе проектирования системы должны быть определены цели и критерии ее функционирования, что позволит провести структуризацию вопросов, требующих решения в процессе проектирования системы для обеспечения полного соответствия ее функционирования в будущем принятым целям и критериям. Системный подход при разработке САОИ обеспечивает возможность еще на стадии проектирования определить функциональные связи и зависимости отдельных задач, рациональную последовательность выполнения и внедрения проектных работ по созданию САОИ.

Таблица 3.6

Преимущества и недостатки различных организационных форм построения САОИ

Организационная форма построения САОИ	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1. Централизованные САОИ	Использование прошлого опыта централизованного применения ЭВМ. Единая организация и управление ИО и ПО. Единые принципы подготовки и использования ПО и ИО. Единые принципы защиты информации.	Групповой режим обработки информации. Отделение пользователя от системы. Недостаточные возможности пользователя при обращении к банку данных. Недостаточный учет требований пользователя вследствие организационного отделения сфер функционального применения от ВЦ.
2. Децентрализованные САОИ	Гибкость и возможность расширения при новых требованиях. Применение ПО и ИО пользователя. Легкое встраивание в существующую организационную структуру. Согласование условий для хранения информации с требованиями пользователя. Автономная работа ВТ, разгрузка ВЦ.	Отсутствует реализация единых организационных принципов хранения данных. Обособленность при разработке и использовании ПО и ИО. Сложность обслуживания средств ВТ.

1 2 3 3. Распределен- Согласование хранения и об- Высокие затраты на проектирование СЛОИ работки данных с требовани- ние, разработку и внедрение, ями пользователя. Объединение ВТ и процессов обработки информации в единую систему. Использование преимуществ систем вычислительных машин.

Принцип новых задач заключается в обеспечении решения качественно новых задач на базе использования средств вычислительной техники. На практике этот принцип удовлетворяется решением многовариантных задач с помощью различных экономико-математических методов.

Принцип непрерывного развития системы (принцип открытой системы) сводится к тому, что структура, конкретные решения системы автоматизированной обработки информации должны строиться так, чтобы можно было простым способом «настроить» систему на решение новых задач, возникающих уже в процессе эксплуатации СЛОИ, и обеспечить возможность расширения и модернизации используемой технической базы, информационного и математическо го обеспечения системы.

Принцип единства информационной базы состоит в том, что информационное обеспечение системы включает в себя информацию, необходимую для решения не какой-то одной или нескольких за дач, а всех формализованных задач службы управления персоналом.

При этом в информационном обеспечении СЛОИ исключается неоправданное дублирование информации, которое неизбежно возникает, если информационные массивы создаются для каждой задачи отдельно.

Принцип комплексности указывает на необходимость охвата автоматизацией как можно большего количества задач управления службой управления персоналом. Нельзя добиться эффективных результатов от автоматизации управления только относительно узкого круга задач, сохранив решение остальных задач в «ручном» режиме.

6) Принцип надежности характеризует способность системы решать выбранные задачи, сохраняя во времени значения установленных эксплуатационных показателей в заданных пределах, соответствующих требуемым режимам и условиям использования, тех-

132

нического обслуживания. Основные пути повышения надежности СЛОИ: оптимизация структуры СЛОИ и ее обеспечивающей части; профилактика и качественный ремонт технических средств; выбор высоконадежных элементов системы; систематический контроль за ходом решения задач управления; применение организационных мер по повышению ответственности работников службы управления персоналом за достоверность информации и качество управленческой деятельности.

7) Принцип согласованности пропускных способностей различных звеньев системы заключается в том, что в различных сопряженных контурах системы должно обеспечиваться согласование скорости обработки данных. Так, теряется смысл быстродействия персонального компьютера, если при решении конкретных задач узким местом оказывается ввод данных или скорость обмена информацией между различными устройствами компьютера.

Использование изложенных принципов позволяет разработать организационно-информационную модель СЛОИ службы управления персоналом организации (рис. 3.15) и укрупненную схему функционирования системы (рис. 3.16).

Рис. 3.15. Организационно-информационная модель СЛОИ системы управления персоналом организации

133

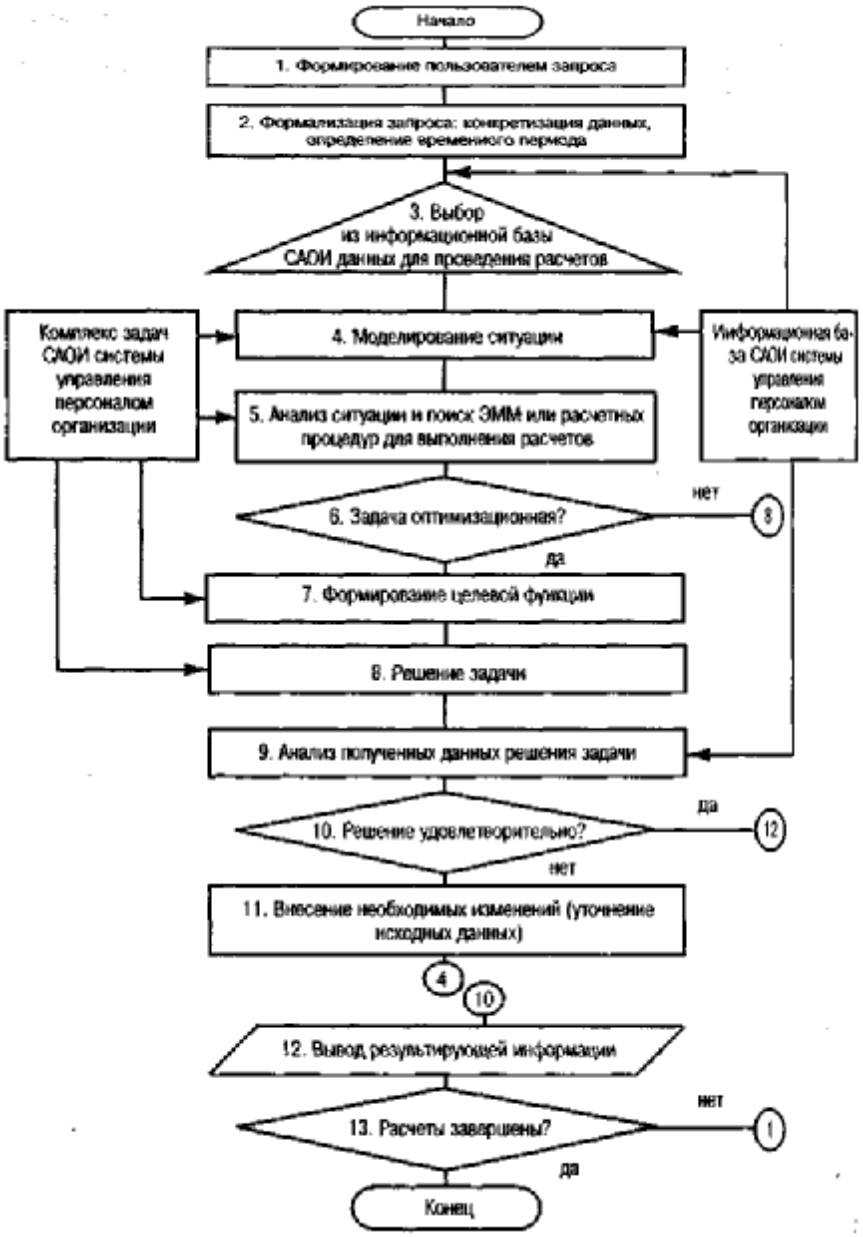


Рис. 3.16. Укрупненная схема функционирования СЛОИ системы управления персоналом организации

134

Применение СЛОИ в службе управления персоналом открывает возможность использования для обработки данных режима диалога. Это позволяет проводить обработку данных в реальном масштабе времени с контролем пользователем хода вычислений. В результате пользователь может устранять возможные ошибки и своевременно принимать управленческие решения. Диалоговый режим работы, в случае размещения соответствующих технических устройств на рабочих местах работников службы управления персоналом, позволяет отказаться от составления первичных документов вручную. Использование диалогового режима обеспечивает работникам службы управления персоналом:

сокращение количества первичных документов, заполняемых вручную;

сокращение количества ошибок при вводе первичной информации в ЭВМ, так как появляется возможность визуального и машинного контроля ввода;

совмещение процесса оформления первичных документов и ввод их в ЭВМ.

Реализация в автоматизированном режиме задач службы управления персоналом в рамках функционирования СЛОИ обеспечивает:

высокий уровень автоматизации задач;

сокращение форм первичных документов, используемых для регистрации оперативной информации, следовательно, и документооборота в целом;

совмещение работы пользователя (специалиста) и оператора и соответственно высвобождение технических исполнителей;

сочетание знаний, опыта пользователя с вычислительными возможностями ЭВМ и повышение на этой основе качества вырабатываемых управленческих решений;

повышение достоверности и надежности выполняемых расчетных и логических процедур;

снижение трудоемкости выполняемых расчетов в рамках технико-экономических задач СЛОИ.

В совокупности решаемых вопросов разработки СЛОИ службы Управления персоналом важное место занимает проблема очередности проектирования отдельных задач управления. Основным при-

135

знаком при формировании очередности является соблюдение методического, логического, организационного и информационного единства. В качестве инструментария, используемого для увязки и контроля хода проектирования задач комплекса, может быть рекомендована оптимизация моделей на сетевых графах с учетом имеющихся ресурсов, выделенных на проектирование.

Нормативная основа функционирования в службе управления персоналом СЛОИ должна быть зафиксирована в соответствующих методических и регламентирующих документах организации. В них необходимо сформулировать общие положения и содержание задач, реализованных в автоматизированном режиме, инструкции пользователям по решению отдельных задач, дать описание форм входных и выходных документов.

Разработанные методические и регламентирующие документы должны стать составной частью комплексной системы управления персоналом организации.

3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

3.6.1. Нормативно-методическое обеспечение

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в табл. 3.7.

136

Таблица 3.7 Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно- Примеры норм, Наименование методических Содержание документов ^ J^ документов документов документов н 1234 Нормативно-справоч-Включают нормы и норма- 1) Первичные операцией-Маршрутно-технологи-ные документы тивы, необходимые при ные нормы времени и ческая карта решении задач организа- расценки; нормы времени Операционно-технологи-ции и планирования труда на выполнение управлен- ческая карта в сфере материального ческих процедур Технологическая карта производства и управле-управленческих процедур ния Оперограмма

2) Производные нормы и Программа выпуска нормативы, полученные на деталей основе первичных (свод-Сменно-суточные ные нормы трудовых за- задания трат на изготовление продукции) 3) Нормы, установленные Инструкция вышестоящими организа- государственной циями или в централизо- налоговой службы РФ ванном порядке (нормы по применению закона налогообложения фонда РФ «0 подоходном оплаты труда; размер подо- налоге с физических ходного налога с физичес- лиц» ких лиц)

Документы организа- Регламентируют задачи, 1) Законодательные акты Гражданский кодекс РФ ционного, организа- функции, права, обязан- по вопросам труда и кад-Кодекс законов о труде ционно- распоряди- ности подразделений и ров Закон «0 занятости тельного и организа-отдельных работников сие- нхеления РФ» ционно-методического темы управления персона- 2) Указы Президента РФ, Указ Президента РФ «0 характера лом; содержат методы и постановления и распоря- привлечении и использо-правила выполнения работ жения Правительства РФ вании в РФ иностранной по управлению персоналом по вопросам труда, оплаты рабочей силы» труда, охраны труда, заня- Постановление Прави-тости и т.п. тельства РФ «0 мерах по социальной защите инвалидов»

3) Руководящие документы Постановление Минтруда (положения, инструкции, РФ «Об утверждении та-методические указания, рифно-квалификацион-правила) и другие доку- ных характеристик по об мен ты Минтруда и других щеотраслевым должно-государственных органов стям служащих» Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численнос ти служащих предприя тий и организаций отрас лей материального произ-водства»

1234 4) Приказы, положения, Инструкция министер-инструкции, методические ства машиностроения об указания, правила и дру- улучшении условий труда гие документы министер- работников, занятых на ства, госкомитета, ведом-тяжелых и вредных рабо-ства, если им подчиняется тах организация 5) Приказы, положения, Правила внутреннего правила и другие докумен- трудового распорядка ты, издаваемые руководи- Коллективный договор телем организации или Положение о подразде-соответствующими подраз- лении делениями по вопросам Должностная инструкция труда, численности, опла- Штатное расписание ты труда и т.п. Документы техничес- Содержат правила, нормы, Нормы планировки поме- Временные санитарные кого, технико-экономи- требования, регламентиру- щения и рабочих мест нормы и правила работ-ческого и экономичен ющие стандарты всех кате- Стандарты качества, ТУ на никое ВЦ кого характера горий и видов продукцию Бизнес-план Часовая тарифная ставка Смета затрат на произ- Коэффициенты отчислений водство в фонд социального стра- Отчет о численности хования, медицинского работников организации страхования Система стандартов по Коэффициент доплаты за технике безопасности сверхурочные работы Типовые нормы времени Нормативы организации на разработку конструк-труда руководителей инже- торской документации нерных подразделений Рекомендации Международной организации труда о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

общие положения;

порядок приема и увольнения рабочих и служащих;

138

основные обязанности рабочих и служащих;

основные обязанности администрации;

рабочее время и его использование;

поощрения за успехи в работе;

ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

Положение по формированию кадрового резерва в организации;

Положение по организации адаптации работников;

Рекомендации по организации подбора и отбора персонала;

Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;

Положение по оплате и стимулированию труда;

Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующи-ми документами являются положение о подразделении и должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.п.) — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает следующие разделы:

Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности, и т.п.).

Задачи подразделения.

Оргструктура подразделений (схема с указанием линейно-функЦиональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

Функции подразделения.

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и

передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

Ответственность подразделения (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Для правильного и в полном объеме составления должностной инструкции необходимо иметь описание должности (рабочего места — РМ), в рамках которой выполняются функции, зафиксированные в ней.

В зарубежной науке и практике управления персоналом уделяется большое внимание вопросам анализа и описания должности (рабочего места) работы/процесса (эти понятия принимаются вданном случае как аналогичные), так как на их основе составляется личностная спецификация (требования к работнику). И в целом они являются фундаментом для многих процедур по управлению персоналом — рекламы, собеседования, тестирования, отбора, оценки, найма, служебного продвижения и т.д.

Требования к должности (РМ) формулируются на основе анализа и описания должности (РМ) и процессов, выполняемых работником. Порядок описания должности (РМ) и составления личностной спецификации показан на рис. 3.17.

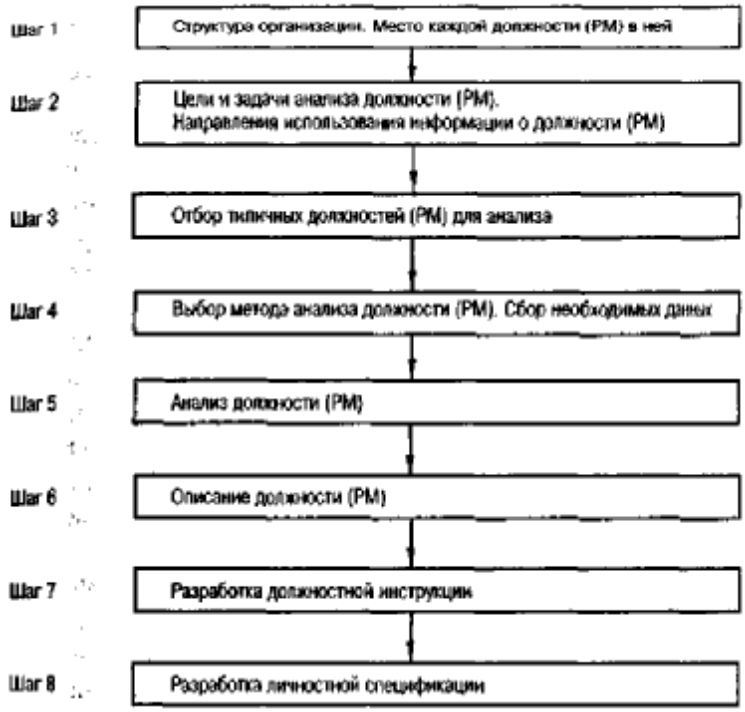


Рис. 3.17. Стадии составления описания должности (рабочего места) и личностной спецификации

Анализ должности (РМ)— это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы изданной должности.

Основными методами анализа должности (РМ), которые поодиночке или в комбинации могут быть использованы для сбора информации, являются: наблюдение, собеседование, анкетирование.

Цель описания должности (РМ) — фиксация данных о содержании работы на данной должности (РМ). Такое описание включает следующие типовые разделы:

наименование должности (РМ);

кому подчиняется работник;

141

за кого непосредственно отвечает работник;

общая цель работы;

основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6-7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: отвечает, проверяет, составляет и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расходы и т.п.);

условия работы и рабочая среда: температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;

рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной должности (РМ) с другими как внутри организации, так и вне ее;

показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Описание должности (РМ) осуществляет работник службы управления персоналом — специалист-аналитик работы. Описания необходимо разрабатывать для должностей всех уровней управления, так как они являются основой составления должностной инструкции.

Приведенная ниже типовая структура должностной инструкции (табл. 3.8) позволяет: (а) сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности; (б) обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций;

(в) устранить дублирование по отдельным функциям управления;

(г) упорядочить информационные потоки в организации. Личностная спецификация вытекает непосредственно из описания должности (РМ) и представляет собой набор требований, которые данная должность (РМ) предъявляет к работнику.

Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором Алеком Роджером еще в 1930 г. В каждом конкретном случае их состав может изменяться (табл. 3.9).

В таблице выделены три категории качеств:

Основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа на может осуществляться на удовлетворительном уровне.

Желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств.

Противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективного исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки периодичность передачи
1	2	3	4	5	6
			с _____ отделом		
			с _____ цехом		
			и т.д.		

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных — давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Вы являетесь представителем организации и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений) _____

_____

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении постановочных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1. _____

6.1.2. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию составил

_____ (подпись)

Должностную инструкцию утвердил

_____ (подпись)

«____» _____ 199 __ г.

Таблица 3.9

Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества		
Перечень требований к работнику	основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смышленость)			
4. Специальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

3.6.2. Правовое обеспечение

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;

подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных,

146

трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредствен но с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Кодекс законов о труде РФ, постановления правительства РФ, акты Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы: (а) разработка проектов нормативных актов организации; (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их; (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею; (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде; (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и Указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

147

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

Гражданский кодекс РФ;

Кодекс законов о труде (в редакции от 25 сентября 1992 г.);

Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;

Закон РФ «О занятости населения в РФ»;

Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;

Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Контрольные вопросы к главе 3

Каковы цели и задачи организационного проектирования системы управления персоналом?

Поясните содержание стадий организационного проектирования системы управления персоналом.

Поясните содержание этапа технико-экономического обоснования необходимости совершенствования системы управления персоналом.

Поясните содержание задания на оргпроектирование.

Поясните содержание этапа разработки общего организационного проекта.

Поясните содержание этапа разработки организационного рабочего проекта.

Поясните содержание этапа внедрения оргпроекта.

Какие целевые направления включает в себя блок социальных целей?

Какие цели, как правило, ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?

Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой администрация?

Назовите основные функции службы управления персоналом.

Чем отличается в настоящее время состав функций кадровых служб в отечественных и зарубежных организациях?

Раскройте основные варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.

Какие типовые подразделения включает в себя оргструктура службы управления персоналом крупной промышленной фирмы?

148

15. Опишите основные варианты видоизменения структуры службы управления персоналом в зависимости от особенностей (размера, финансовых возможностей и т.п.) организации.

17. В чем состоят идентичность и отличия между оргструктурой и целевой системой управления персоналом?

Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?

Охарактеризуйте количественный состав работников кадровых служб в России и за рубежом.

Составьте качественную характеристику работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.

Какие факторы влияют на численность работников кадровых служб?

Поясните понятия: «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация», «управленческая должность». Приведите соответствующие примеры.

Что такое «делопроизводственное обеспечение» системы управления персоналом?

В чем состоят функции делопроизводственного обеспечения?

Какие основные Государственные стандарты регламентируют делопроизводство и оформление документов в кадровой службе?

Какие унифицированные системы документации ведутся в кадровой службе?

Дайте определение категории «информационное обеспечение службы управления персоналом» и выделите его главные характеристики.

Какие требования предъявляются к качеству информации?

Какие организационно-методические требования предъявляются к разработке информационного обеспечения?

Какие данные можно использовать для выбора комплекса технических средств? Назовите состав и последовательность операций по выбору технических средств.

На какие классификационные группы могут быть разделены технические средства, используемые в службе управления персоналом?

Какова цель создания систем автоматизированной обработки информации?

Из каких тенденций исходит автоматизация процедур обработки информации?

149

—

На какие группы классифицируют СЛОИ организационные формы использования вычислительной техники? Каковы отличительные особенности каждой из классификационных групп?

В чем состоят преимущества и недостатки различных организационных форм построения СЛОИ?

Каковы основные принципы построения, применения и совершенствования СЛОИ службы управления персоналом?

Что понимается под нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом? В чем состоят задачи этого обеспечения?

Приведите примеры нормативно-справочных документов.

Приведите примеры организационных, организационно-методических документов.

Приведите примеры экономических, технико-экономических и технических документов.

Объясните задачи и последовательность составления должно стной инструкции.

Для чего нужна личностная спецификация? Какие требования к работнику она включает?

Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом?

Приведите примеры законодательных актов централизованного и локального регулирования; нормативного и ненормативного характера.

Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Возникновение стратегии управления персоналом

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в табл. 4.1.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии, означающей:

внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

151

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит прежде всего оттого, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и пытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм.

Стратегическая мысль в этой области за последние годы получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Таблица 4.1 Характеристика двух подходов к понятию персонала

персонал-издержки	персонал-ресурс
принуждение	целесообразность
минимизация	оптимизация
малый период планирования	длительный период планирования
результаты	средства + результаты
количество	качество
негибкий	гибкий
зависимый	автономный

Термин «стратегическое управление» был введен в 60—70 годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы, среди них — И. Ансофф, М. Старр, К. Хаттен и др.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией. Это подразумевало:

стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

152

• стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государство, сбыт продукции, конкуренция), а не к внутренней (культура организации, ожидания персонала, структура).

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. И. Ансофф, автор данного определения, предложил рассматривать четыре группы таких правил:

правила, используемые при оценке результатов деятельности фирм в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев называют ориентиром, а количественную — заданием;

правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой. Такой набор правил называется стратегией бизнеса;

правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);

правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (основные оперативные приемы).

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

стратегия — это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

153

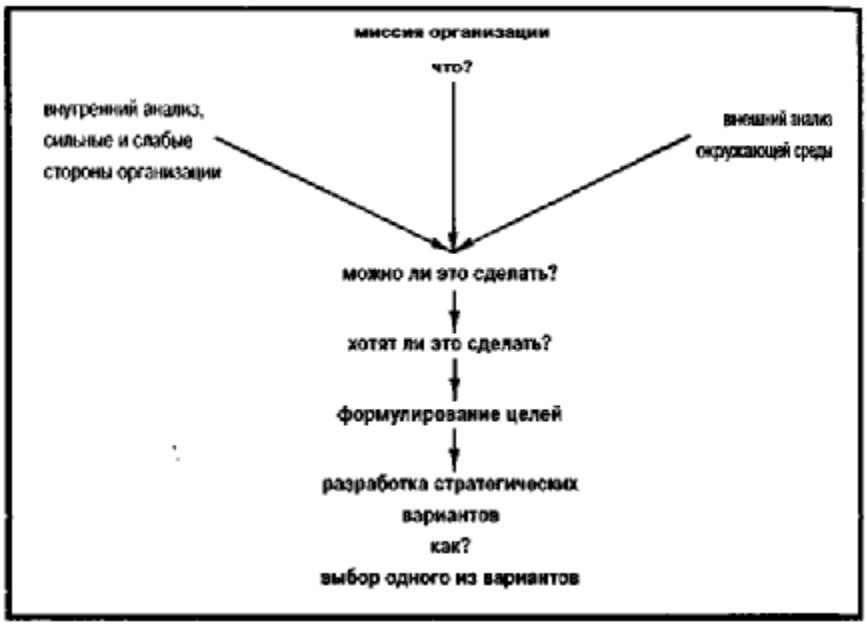


Рис. 4.1. Этапы разработки стратегии организации

На рис. 4.1 представлены этапы разработки стратегии управления организации.

При таком подходе миссия, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что ее делает уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и

работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссии организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа состояния внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции (табл. 4.2).

154

Таблица 4.2

Факторы анализа состояния внешней среды

Спрос	Предложение	Конкурентные условия
состояние спроса на продукцию	возможности производства	внешняя конкуренция
размер и возможности роста спроса	структура затрат на производство продукции	потенциальные конкуренты
природа спроса	система распространения продукции	клиенты
	финансовая система	поставщики
	возможности сектора (подотрасли)	конкурентные условия
		внешняя конкуренция

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов организации (табл. 4.3).

В результате анализа после заполнения приведенных таблиц появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Таблица 4.3

Факторы анализа внутреннего состояния организации

Человеческие ресурсы	Технические ресурсы
квалификация и образование рабочей силы	новизна оборудования
социальный аспект, культура предприятия	возможности производства
передвижение персонала	уровень научных исследований
качество руководства (квалификация руководителей)	
коммерческие ресурсы	финансовые ресурсы
наличие торговой сети организации	структура затрат
качество товаров и услуг	финансовые потоки
номенклатура товаров и услуг	возможности самофинансирования
торговая марка (имидж фирмы)	уровень задолженности
	система управления

Формулирование целей деятельности организации (см. табл. 4.4) предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и под-

155

В 1992 г. в журнале «Проблемы машиностроения и автоматизации» (№ 2) были опубликованы рекомендации профессора из США Д. Бернетта относительно особенностей применения западных методов стратегического управления на предприятиях Восточной Европы и России.

Д. Бернетт рекомендовал использовать опыт западных стран по стратегическому управлению в организациях России, последовательно выполняя следующие шаги:

определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели, например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды;

определение характерной компетенции предприятия, т.е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;

стратегическое исследование внешней среды организации для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а сдругой — опасностей, возникающих для фирмы со стороны ее

конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;

формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противостоять негативным факторам, что предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам;

оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Как видно из приведенных рекомендаций, предложения профессора из США не расходятся с обновленной концепцией стратегического управления, но делают акценты на некоторых практических аспектах внедрения стратегического управления в российских условиях.

4.2. Составляющие стратегии управления персоналом

Элементами стратегии управления персонала являются:

цель деятельности организации;

система планирования организации;

отношения высших управленческих кадров;

158

организационная структура служб управления персоналом;

критерии эффективности системы управления персоналом;

ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

образование управляющих (всех уровней управления);

взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

оценка квалификации;

вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.

развитие персонала.

Модель стратегического управления персоналом по Голферу представлена на рис. 4.2.

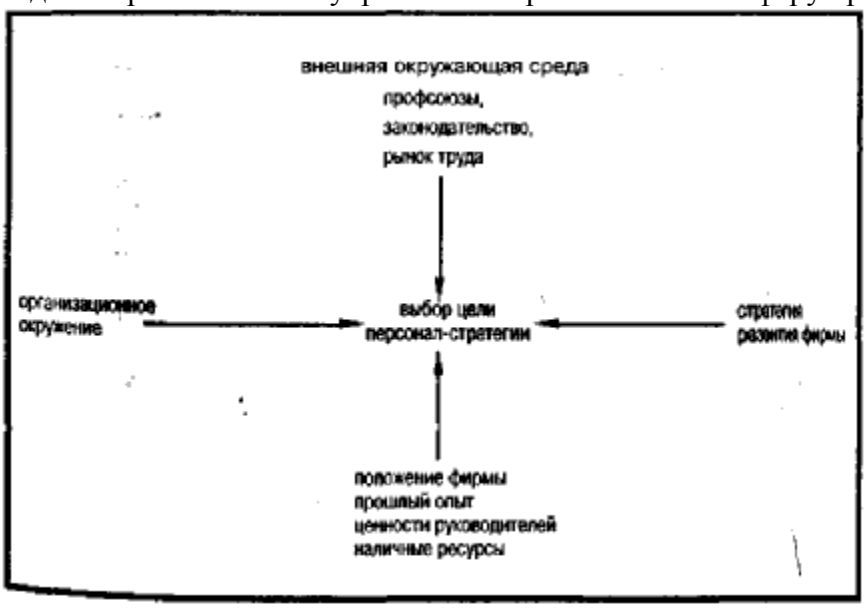


Рис. 4.2. Модель стратегического управления организацией

Основными составляющими модели являются:

вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;

структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;

компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);

прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом.

4.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами.

Главное, что отличает новое понятие, — определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Рис. 4.3. Этапы стратегического управления персоналом (человеческими ресурсами)

Основные этапы стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в соответствии с ранее предложенной схемой стратегического управления фирмой представлены на рис. 4.3.

Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает свой (соответствующий ему) вариант стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами Участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

161

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

Набор. Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии

162

важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке сточки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых ра-

163

ботников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы.

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли.

Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большей долей риска не становятся центральной частью стратегического плана.

Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы.

В качестве примера можно рассмотреть фирму «Филипс». Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии; филиалы осуществляют свою де-

164

ятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения.

На фирме созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, а также определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен и желает занять руководящие должности (необходимы обучение, стажировка или какие-то другие условия).

Еще один характерный пример — авиационная фирма «ДАСО». фирма обеспечивает весь цикл производства летательного аппарата: научные исследования, производство, продажа, послепродажное обслуживание военной и гражданской техники, а также ряд других направлений деятельности. При выборе своего варианта стратегии фирма совместила стратегии предпринимательства и ликвидации, расширяя диверсификацию производства. Данный подход предполагает освоение фирмой нескольких или многих направлений деятельности с выделением (или без выделения) приоритетных при соответствующем распределении ресурсов.

Для реализации такой стратегии развития необходима специальная подготовка персонала, и фирма решает эти задачи. Успех фирмы определяется большой гибкостью и компетентностью работников, причем существует прямая зависимость успешной реализации проектов от авторского сопровождения изделий (от эскизов до их реализации в металле). Управление персоналом в таких структурных образованиях предполагает подбор специалистов, умеющих и желающих брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи, грамотных и знающих. Кроме того, фирма проводит подготовку к объединению ряда своих подразделений — малых предприятий, работающих на условиях субподряда, в сеть МП.

Еще один вариант стратегического подхода фирмы, предпринимательства и динамичного роста, — это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей — клиентов.

Использование такого подхода демонстрирует фирма ВОЛЬВО, которая работает над изменением своих стратегических ориентиров [с] середины 90-х годов. В 1993 г. ВОЛЬВО изменила основные поло-

жения управления фирмой и стала уделять первостепенное внимание следующим вопросам:

максимальное удовлетворение запросов клиентов;

основное богатство фирмы — ее персонал;

на все внутренние операции фирмы — международные стандарты качества;

у всех сотрудников — чувство гордости за свое предприятие.

Это достаточно общие положения, но они получили прямое отражение в построении системы управления персоналом фирмы, в модификации подбора и обучения кадров, в прогнозировании будущих потребностей в работниках.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом, что представлено на рис. 4.4.

Рис. 4.4. Взаимосвязь понятий «стратегия–персонал»

В данном случае под внешними факторами подразумевается влияние экономико-социальной среды на организацию, а под внутренними — культура организации, размер фирмы, уровень компетенции персонала.

Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования.

При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим; цели адаптируются под ресурсы:

персонал ⟶ цели

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значитель-

ного количество преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет.

Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость.

Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на 5—10 лет определяют перспективу работы с персоналом:

перспективные цели → стратегия работы с персоналом

Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке 3—Шлет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм. Исследования, проведенные на ряде крупных французских фирм, показали, что 80% их руководителей считают такое участие целесообразным и даже обязательным.

Вместе с тем в действительности только 50% руководителей служб французских фирм принимают активное участие в разработке перспективных решений, участие остальных носит формальный характер.

Аналогичные исследования российских организаций показывают, что удельный вес заместителей директоров фирм и организаций по кадрам, которые играют активную роль в выработке перспективных решений, еще ниже — 10%.

4.4. Компетенция персонала как объект стратегического управления

При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников.

Понятие компетенция позже было использовано в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал необходимость для организации развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности.

167

В 1985 г. М. Бомензат предложил под компетенцией понимать совокупность следующих факторов (рис. 4.5).

Каннак определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития.

знания - результаты образования личности;

навыки - результаты опыта работы и обучения;

способы общения - умение общаться с людьми и работать в группе.

Рис. 4.5. Составляющие компетенции

Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Приобретение компетенции. В рамках этой задачи социальное управление обеспечивает организацию компетенциями, которые необходимы для реализации ее стратегии.

Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет).

Вместе с тем для прогнозирования своих потребностей организация должна: (а) располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач; (б) определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей; (в) провести анализ

взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»).

Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

168

Стимулирование компетенции. Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью).

Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции.

Известный американский психолог В. Врум предложил интересную формулу:

результативность = f (компетенция х мотивация).

На практике решение этой задачи предполагает: (а) создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей; (б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников; (в) развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс; (г) улучшение условий их труда.

Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие компетенции. Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий развития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии.

Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования.

Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

4.5. Управление компетенцией персонала

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми Уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями, "езультатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

169

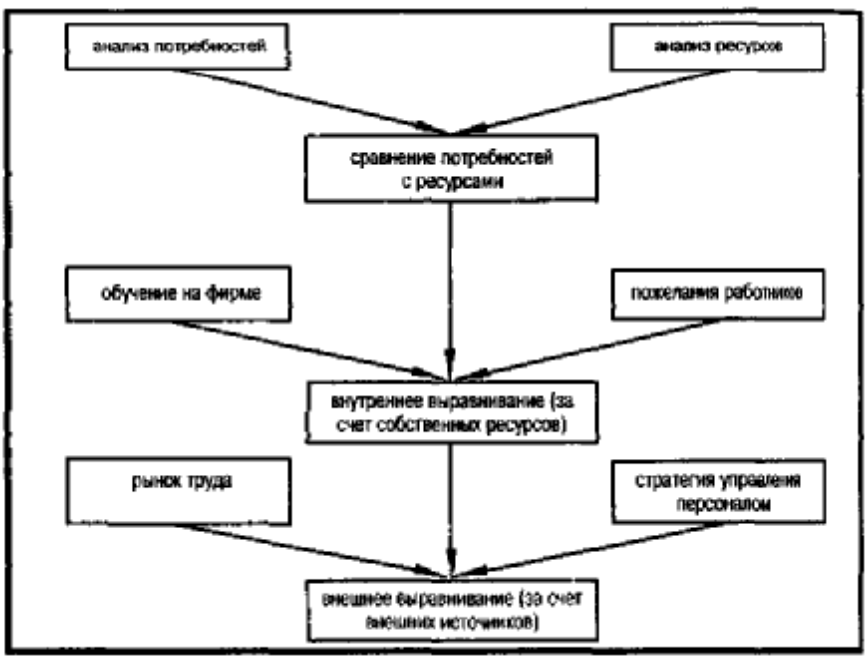


Рис. 4.6. Прогнозирование компетенции

Прогнозирование компетенции — это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности (рис. 4.6).

Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;

оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

сопоставление ресурсов — потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать ?

какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы?

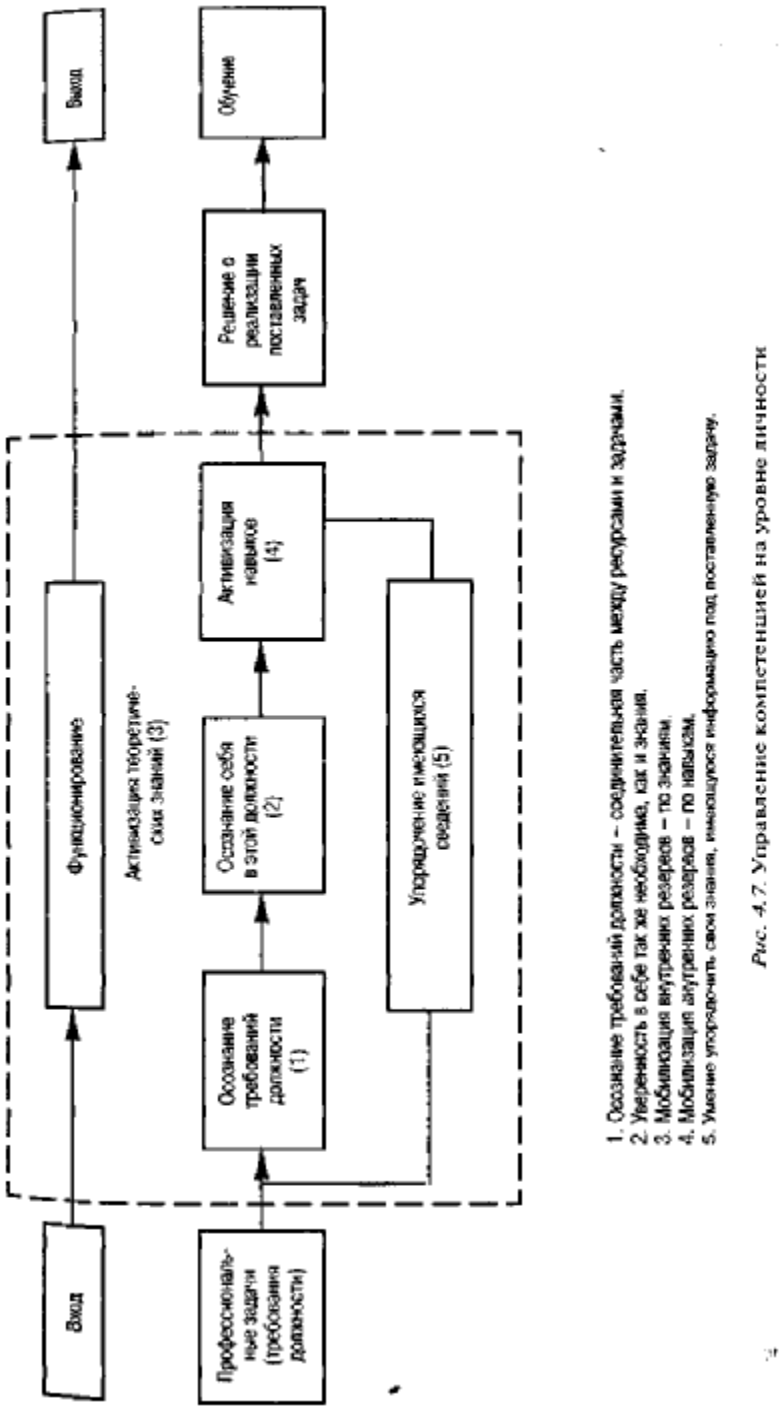


Рис. 4.7. Управление компетенцией на уровне личности

• какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач?

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности (рис. 4.7). Такая оценка позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания, навыки, информацию. Он формирует цель своей деятельности на выбранной должности, принимает для себя решение: соответствует ли его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.

Контрольные вопросы к главе 4

Что представляет собой понятие «стратегия управления организацией»?

В чем состоит новый подход к понятию «стратегия управления фирмой»?

Опишите этапы разработки стратегии управления организацией.

Раскройте два подхода к понятию «персонал»: персонал-издержки и персонал-ресурс.

Какие существуют виды стратегии управления организацией и каковы критерии оценки стратегии?

В чем выражается взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом?

Опишите основные этапы стратегического управления персоналом фирмы.

Как осуществляется прием персонала при реализации различных стратегий управления организацией и почему здесь возникают различия?

В чем состоит особенность повышения квалификации при реализации каждого вида стратегии?

Раскройте составляющие персонал-стратегии организации.

Что такое компетенция персонала, каков ее практический смысл и как ею управлять?

Глава 5. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. С помощью командно-административных методов руководства, не обладая гибкими средствами управления, невозможно было эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и прежде всего качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышение чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала оказалось невозможным достичь при стремлении к прагматической антигуманной цели — выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы руководства игнорировали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти «человеческие» аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом позволяет согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, обеспечивать эффективность труда и отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

На рис. 5.1 показано место кадрового планирования в системе Управления кадровой работой организации.

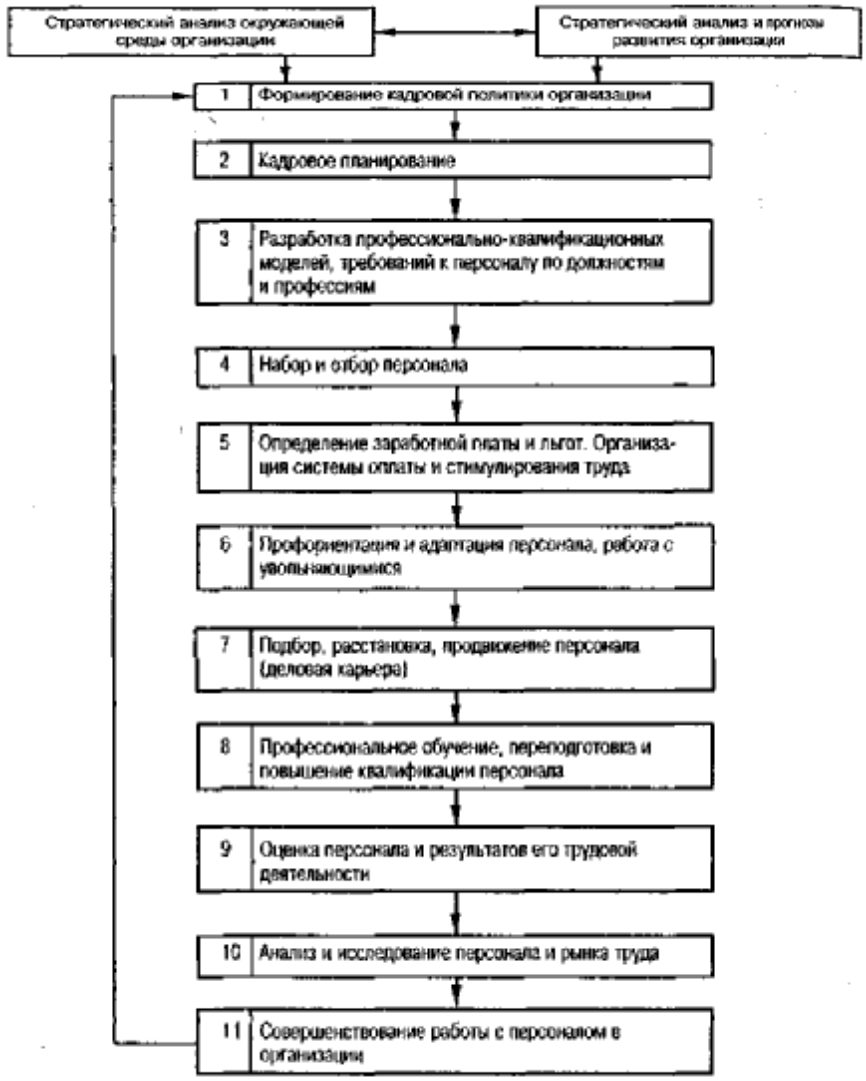


Рис. 5.1. Место кадрового планирования в системе управления работой с персоналом в организации

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который не-

обходим для решения производственных задач, достижения целей организации. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования как раз и является учет интересов всех работников организации.

Важно иметь в виду, что кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?

каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цели и задачи кадрового планирования укрупненно можно представить в виде следующей схемы (рис. 5.2).

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

5.2. Оперативный план работы с персоналом

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 5.3.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные:

о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

о текучести кадров;

о потере времени в результате простоев, по болезни;

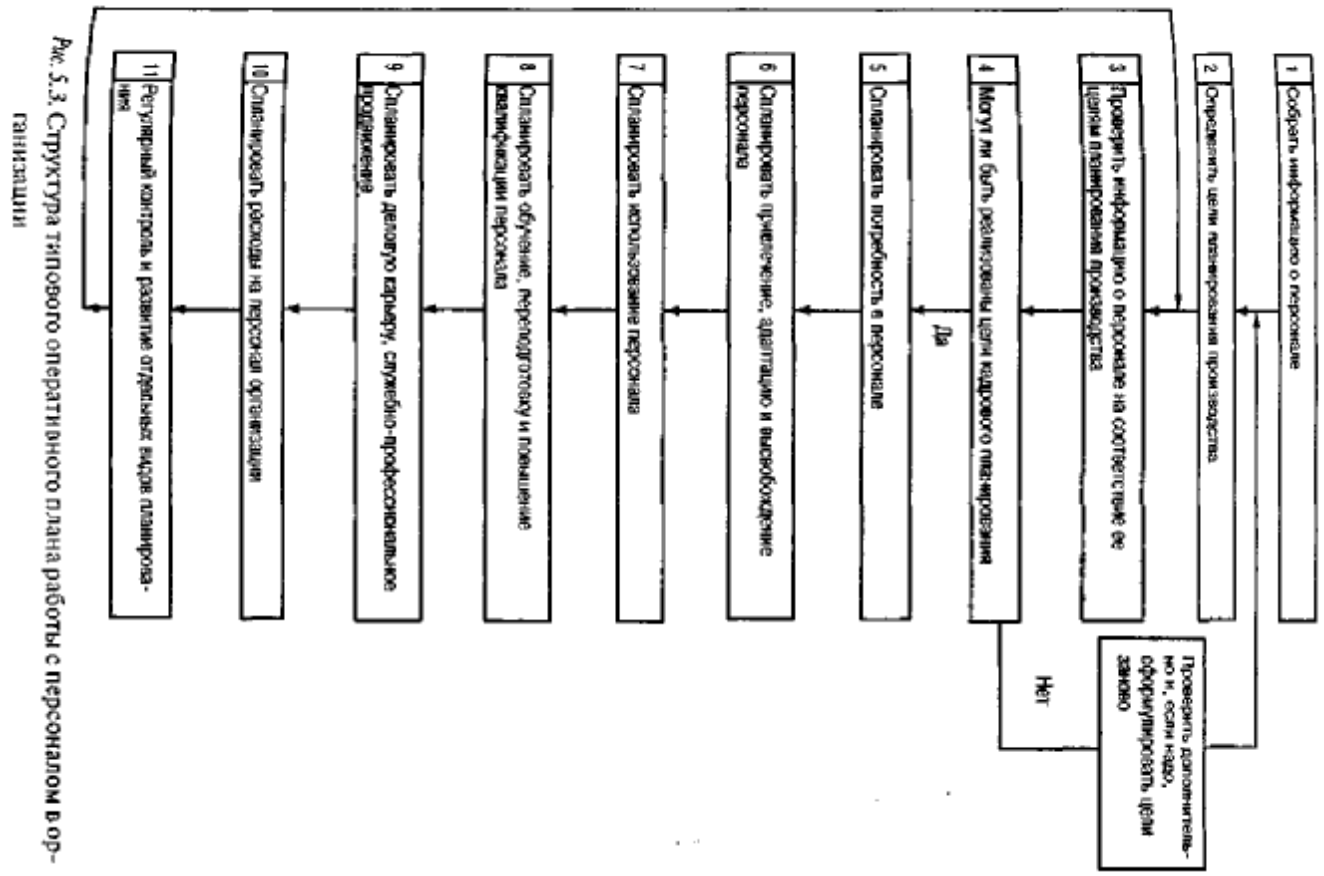


Рис. 5.3. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

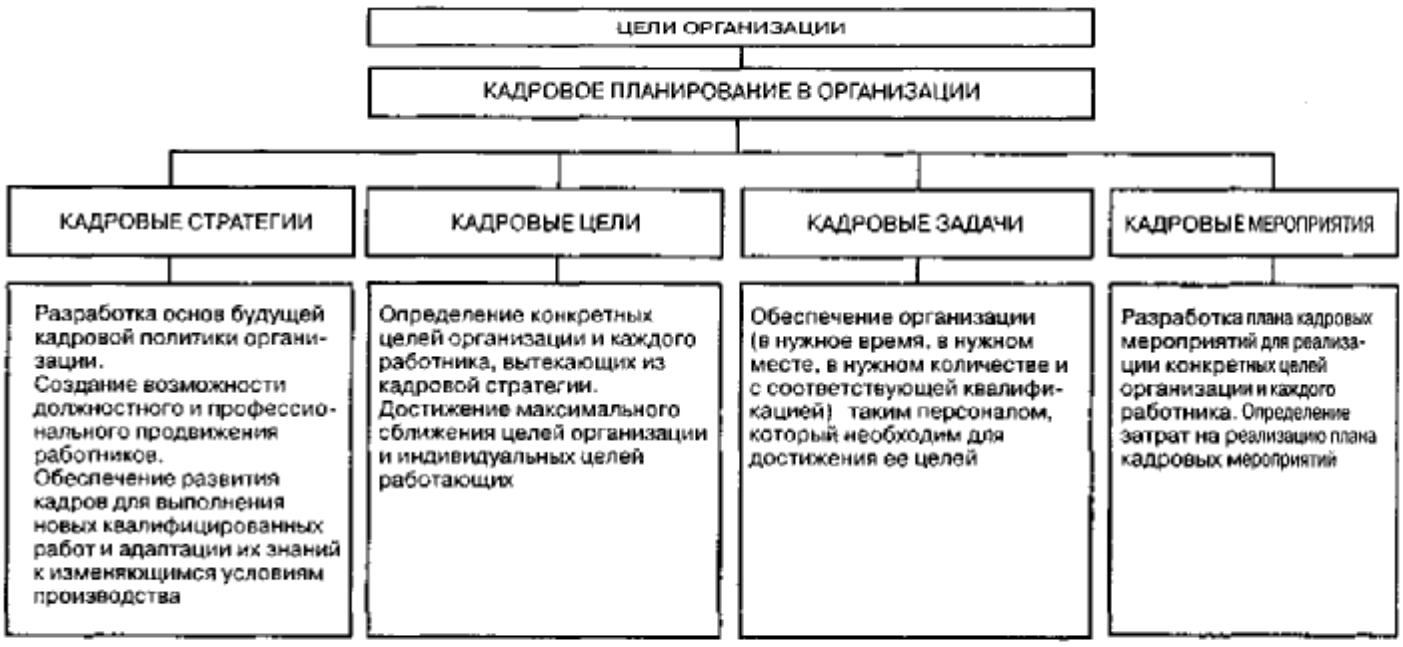


Рис. 5.2. **Цели и задачи кадрового планирования в организации**

о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Информация о персонале

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

простоты — это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходимо в данном конкретном случае;

наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

однозначности — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность излагаемого материала;

178

сопоставимости —сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

преемственности — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Схема планирования потребностей в персонале приводится на рис. 5.5.

Планы организации: план материально- Информация о персонале организации
технического снабжения;
финансовый план;
инвестиционный план;
организационный план;
производственный план; „
план сбыта и др. I *
t Прогнозирование количественного и
Предварительный количественный и качественного наличия персонала на
качественный расчет будущей временной горизонт
потребности в персонале
—*• Определение потребности в персонале путем сравнения будущей потребности •«— в персонале и его наличия по прогнозу
~" *

Планирование мероприятий по достижению или поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в персонале и его наличием по прогнозу

гд J . . * . , L
ирганизационно-технологиче- Мероприятия по покрытию Прочие мероприятия
ские мероприятия (изменение потребности в персонале (углубление специализации
Роизводственной структуры, (привлечение, перераспределе- производства и управления,
труктуры управления, ние, высвобождение, развитие улучшение социального
организации труда, технологи- персонала) обслуживания)
jecKiix процессов)

""с. 5.5. Схема планирования потребности в персонале

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников (рис. 5.6).

Рис. 5.6. Источники привлечения персонала

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 5.1.

Одна из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров — планирование трудовой адаптации.

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенная врабатываемость работника в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда. Проблемы трудовой адаптации подробно рассматриваются в главе 6.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для них социальных трудностей.

Данное направление деятельности по управлению персоналом практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации (по инициативе работника, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию).

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей службы управления персоналом при работе с увольня-

Таблица 5.1 ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1 2 ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА появление шансов для служебного роста (повышение степени ограниченные возможности для выбора кадров привязанности к организации, улучшение социально- возникновение напряженности или соперничества в коллективе психологического климата на производстве) в случае появления нескольких претендентов на должность низкие затраты на привлечение кадров руководителя претендентов на должность хорошо знают в организации появление панибратства при решении деловых вопросов, так претендент на должность знает данную организацию как еще вчера претендент на должность руководителя был ^сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной наравне с коллегами организации (претендент со стороны может предъявить более нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж высокие требования к оплате труда, существующие на рынке работы в данной организации труда в данный момент) снижение активности рядовых работников, претендующих на быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без должность руководителя, по причине того, что автоматически длительной адаптации преемником становится заместитель руководителя освобождение занимаемой должности для роста молодых количественно перевод на новую должность не удовлетворяет кадров данной организации потребность в кадрах «прозрачность» кадровой политики удовлетворяется потребность только качественная, но через высокая степень управляемости сложившейся кадровой переподготовку или повышение квалификации, что связано с ситуацией дополнительными затратами возможность целенаправленного повышения квалификации персонала появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендента) решается проблема занятости собственных кадров повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1 2 ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ более широкие возможности выбора более высокие затраты на привлечение кадров появление новых импульсов для развития организации высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, новый человек, как правило, легко добивается признания в способствует росту текучести кадров коллективе ухудшается социально-психологический климат в организации прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах высокая степень риска при прохождении испытательного срока плохое знание организации длительный период адаптации блокирование возможностей служебного роста для работников организации	

ющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Отношение организации к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые бы не становились причиной профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, достойные человека. Особое внимание следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и реальными возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и самоподготовке, позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

*

183

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Вопросы планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения подробно рассмотрены в главе 6.

Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено такими факторами, как:

отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;

внедрение новых технологий, которые предъявляют более высокие требования к квалификации персонала (он становится более дорогим);

изменение законов в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости (внешние факторы).

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 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, на создание рабочих мест.

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

184

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

5.3. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательско-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически — это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (Разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта

185

деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Следует отметить, что оба рассмотренных принципа не противоречат определению маркетинга персонала, данному в начале раздела.

Ниже представлены положения, характеризующие маркетинг персонала как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

Схему основных этапов маркетинговой деятельности в области персонала можно проиллюстрировать на рис. 5.7.

Рис. 5.7. Общая схема маркетинговой деятельности в области персонала

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ — отправная точка маркетинговой деятельности.

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

К внешним факторам, определяющим содержание персонал-маркетинга, можно отнести следующие факторы, представленные в табл. 5.2.

186

Таблица 5.2

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
1	2
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т.д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Перечисленные выше факторы по отношению к организации являются внешними, т.е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области персонал-маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направлений маркетинговой деятельности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 5.3.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического «то-ара» — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Таблица 5.3

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
1	2
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т.п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

разработка требований к персоналу;

определение потребности в персонале;

расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;

выбор путей покрытия потребности в персонале.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Вопросы определения потребности в персонале подробно рассмотрены в следующем параграфе.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими. К внешним единовременным затратам относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости (биржах труда) и т.п. К внешним текущим затратамотносятся: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т.п.). К внутренним единовременным затратам относятся: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т.п. Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников ил и работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т.п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности — разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам: (1) установление источников покрытия потребности; (2) определение путей привлечения персонала; (3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; (4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить следующие:

учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
коммерческие учебные центры;
посреднические фирмы по подбору персонала;
Центры обеспечения занятости (биржи труда);
различные профессиональные ассоциации и объединения;
родственные организации;
свободный рынок труда;
собственные внутренние источники.
189

К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале обычно выделяют по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников две разновидности таких путей: активные и пассивные.

Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале:

организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения;

организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);

организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);

организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале:

организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

В табл. 5.4 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены: соответствующая группа (А— активные, П — пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности их описания).
190

Таблица 5.4

Пути привлечения персонала и ситуация на рынке труда

Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
1	2
Благоприятная	(П1), (П2)
Уравновешенная	(П1), (А2), (П2), (А3), (А4)
Напряженная	(П1), (А1), (А3), (А4)
Низкие затраты на приобретение персонала	(П2), (А1), (А2), (А4)
Высокие затраты на приобретение персонала	(П1), (А3), (А4)

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Путями покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;

перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);

формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источниками информации для персонал-маркетинга могут являться:

учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;

учебные программы дополнительного обучения в коммерческих Учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться также по заявкам организаций);

информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

специализированные журналы и специальные издания (напри-^{e}Р, справочник квалификационных требований к претендентам, из-

191

даваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;

сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

технические выставки, конференции, семинары;

экономические публикации в газетах;

рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;

презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых «дней открытых дверей» и т.п.

Таким образом, главными задачами персонал-маркетинга являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Персонал-маркетинг создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии, Западной Европы и США.

В Японии наем персонала осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей на многих японских предприятиях политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо фирмы готовится как специалист «широкого профиля», обладающий в большей степени общефилософской, общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области — это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей — за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса

192

$_{a}$ замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

5.4. Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале — одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из сказанного, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

системы целей как основы оргструктуры управления;

общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;

штатного расписания;

должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Типовая должностная инструкция (описание рабочего места) должна иметь следующие разделы:

характеристика организационного статуса должности (рабочего мета) — место в иерархической системе организации или подразделения, группа оплаты труда и т.п.;

содержание выполняемых задач — регулярно повторяемые задачи, случайным образом возникающие задачи, основные предписания по выполнению задач;

описание рабочих требований к исполнителю — знания, опыт, способности, черты характера, необходимые по специфике рабочего места, организаторские способности, качества руководителя и т.п.;

права, ответственность, взаимосвязи рабочего места — отдаваемые и получаемые указания, входная и выходная информация (и формы ее представления), характер участия в процессе принятия решений, структурные взаимосвязи с другими рабочими местами и подразделениями.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Следует отметить, что принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не наблюдается. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.

Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$\text{Численность рабочих} = \frac{\text{Время, необходимое для выполнения производственной программы } (T_п)}{\text{Полезный фонд времени 1 рабочего } (T_{пф})} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}$$

В свою очередь,

$$T_п = \sum_{i=1}^{n} \frac{N_i T_i + T_{н.п.р.i}}{K_в}, \qquad (5.1)$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производствен-

ной программе;

Ni — количество изделий i-ой номенклатурной позиции; ti — время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению

изделия i-ой номенклатурной позиции; Т н.п.р.i - время, необходимое для изменения величины незавершен-

ного производства в соответствии с производственным циклом изделий i-ой позиции;

Кв - коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени).

Кв = время изготовления единицы продукции по технологии фактическое время изготовления единицы продукции

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Пример расчета численности работников по рассматриваемому методу показан в табл. 5.5.

Таблица 5.5

Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Продолжение таблицы 5.5

1	2	3
Планируемый процент выполнения нормы, %	105	104
Время, необходимое для выполнения программы, час.	1190,5	1375
Полезный фонд времени одного работника, час.	432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.	2,8	3,2
Принимаемая численность персонала, чел.	3	3

Наименование показателей		Вид работы «а» квалификация X	Вид работы «b» квалификация Y
1		2	3
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А	0,5	0,8
	Изделие Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.	А	1000	1000
	Б	1200	1200
Итого трудоемкость программы, час.	А	500	800
	Б	480	360
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А	150	100
	Б	120	170
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.		1250	1430

Полезный фонд времени одного работника ($Т_{пол}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса приведена в табл. 5.6.

Таблица 5.6 Баланс рабочего времени одного работника

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателя или порядок его расчета
1	Календарный фонд времени, дней	365
2	Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы
3	Количество календарных рабочих дней	(п. 1 – п. 2)
4	Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов
5	Количество фактических рабочих дней	(п. 3 – п. 4)
6	Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.	В соответствии с плановыми расчетами
7	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	Нормальная продолжительность за вычетом потерь
8	Полезный фонд времени, час.	(п. 7 × п. 5)

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенк-ранца, имеющей в общем случае следующий вид:

п

$$Ч = \frac{\sum_{i=1} m_i \cdot t_i}{T} \times K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \qquad (5.2)$$

где Ч — численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.; n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

196

$_m$ — среднее количество определенных действий (расчетов, об-^{1} работки заказов, переговоров и т.п.) в рамках 1-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год); I — время, необходимое для выполнения единицы m в рамках

i-го организационно-управленческого вида работ; Т— рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

К _ коэффициент необходимого распределения времени; к"^{р} — коэффициент фактического распределения времени;

фрв

t — время на различные работы, которые невозможно учесть в

предварительных (плановых) расчетах.

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

$$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_{о} \cdot K_{п}, \qquad (5.3)$$

где К — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для

определенного процесса (Jm-t); как правило, находится в пределах $1,2 < K_{др} < 1,4$;

$К_о$— коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12; $К_п$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($К_в$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо

п

подразделения ко времени, рассчитанному как (Хгп^).

i=i

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой, которая задается за-^{г}РУЗкой данного подразделения.

Для пользования формулой Розенкранца в плановых расчетах сле-ДУет придать ей такой вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^{1} m_i t_i}{T} \cdot K_{нрв}, \qquad (5.4)$$

к как величины t и К, в этом случае неизвестны.

р фрв -"

197

Пример расчета численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца приведен ниже на основании исходных данных, указанных в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Исходные данные для расчета необходимой численности административно-управленческого персонала

Организационно-управленческие виды работ	Кол-во действий по выполнению вида работ	Время, необходимое на выполнение действия, час.
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.		170
Коэффициент затрат времени на дополнительные работы		1,3
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников		1,12
Коэффициент пересчета численности		1,1
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.		200
Фактическая численность подразделения, чел.		30

Суммарное время выполнения организационно-управленческих работ определяется как:

$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0{,}5) + (300 \cdot 3) = 2900.$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$K_{нрв} = 1{,}3 \cdot 1{,}12 \cdot 1{,}1 = 1{,}6.$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0{,}5 + 300 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1{,}76.$$

Расчет необходимой численности подразделения ведется по полной формуле Розенкранца следующим образом:

$$Ч = \frac{2900}{170} \cdot 1{,}6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1{,}6}{1{,}76} = 28{,}6.$$

Как указано в исходных данных (табл. 5.7), фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал некоторый излишек (=1 чел.) фактического количества сотрудников.

Метод расчета по нормам обслуживания

В зарубежной литературе принято название «агрегат — метод», повышающее зависимость рассчитываемой численности от количетва обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$Ч = \frac{\text{Число агрегатов} \cdot \text{Коэфициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания}} \times \text{Коэфициент пересчета явочной численности в списочную} \qquad (5.5)$$

В свою очередь нормы обслуживания определяются по формуле:

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{T_{пол.}}{\sum_{i=1}^{n}\left(t_{ед.} \cdot n_{p_i}\right) + T_л}, \qquad (5.6)$$

где п — количество видов работ по обслуживанию объекта;

t — время, необходимое для выполнения единицы объема 1-го вида работ;

п . — число единиц объема 1-го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);

$T_{пол}$ — полезный фонд времени работника за день (смену); $T_д$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в t, .

Расчет численности персонала с использованием норм обслуживания ведется по исходным данным, указанным в табл. 5.8.

Таблица 5.8

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

На первом шаге определяется норма обслуживания:

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{7{,}0}{(0{,}02 \cdot 60) + (0{,}08 \cdot 120) + (0{,}03 \cdot 60) + 1{,}4} =$$

$$= \frac{7{,}0}{14{,}0} = 0{,}5 .$$

Отсюда численность персонала:

$$Ч = \frac{8 \cdot 1{,}5}{0{,}5} = 24 .$$

Виды работ	Время выполнения операции, час	Кол-во операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов		8
Коэффициент загрузки		1,5
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.		7,0
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.		1,4

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности

Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают, исходя из норм обслуживания.

Численность работников по рабочим местам определяется по фор-

•^ ' 1-1 f*f~\fc Vil T11Л Kilf\f*

$$Ч = \text{число работников (число рабочих мест)} \times \text{Загрузка} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную} \qquad (5.7)$$

Нормативы численности определяются следующим образом:

$$Н_ч = \frac{\text{Объем работы}}{\text{Норма обслуживания}} . \qquad (5.8)$$

В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через нормы управляемости. В качестве общих рекомендаций по их установлению можно принять следующие:

для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса норма управляемости должна лежать в пределах 5—7 человек;

для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости должна лежать в пределах 10—12 человек;

в любом случае норма управляемости не должна превышать 15-17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым.

Применяемый в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную по-

200

воляет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за:

болезни;

очередного или дополнительного отпуска;

отпуска по учебе;

прочих уважительных причин.

Указанный коэффициент пересчета можно определить, исходя из баланса полезного фонда времени одного работника для планового календарного промежутка времени, через отношение числа фактических рабочих дней к общему числу календарных рабочих дней.

Для расчета численности персонала можно использовать также некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы:

стохастические методы;

методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства).

При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты.

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы:

расчет числовых характеристик;

регрессионный анализ;

корреляционный анализ.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна.

Например, при расчете численности ремонтного персонала используются следующие данные:

объемы производства за прошедший год;

трудоемкость ремонта за этот период.

На основе таких данных рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальней-ший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на Данных о времени рабочего процесса.

201

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

$$T_п = \alpha + b \cdot x, \qquad (5.9)$$

Общая формула выглядит следующим образом:

где $T_п$ — трудоемкость работ; а— постоянная величина; b — коэффициент регрессии; x — влияющий фактор.

Следует отметить, что математический аппарат регрессионного анализа подробно рассматривается в учебной и научной литературе по статистике, поэтому в данном учебном пособии он не приводится.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала. В другом случае это может быть зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено.

Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции.

Для расчета коэффициента корреляции используется следующая зависимость: „

$$K = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left[(m_i - m_{ср})(p_i - p_{ср})\right]}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(m_i - m_{ср})^2 \sum_{i=1}^{n}(p_i - p_{ср})^2}}, \qquad (5.10)$$

где т., р. — значения параметров (между которыми устанавливается

теснота связи) по i-му измерению; $т_c$, p_c — средние арифметические значения соответствующих параметров;

п — количество измерений параметров тир (например, количество календарных периодов времени, в течение которых производится учет значений параметров).

202

Математический аппарат корреляционного анализа (так же как регрессионного) подробно проработан в учебной и научной литературе по статистике.

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на:

простую оценку;

расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком здесь является то, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка, известная в практике как метод Дельфи. Суть ее состоит в том, что первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.

При расчете потребности в кадрах следует учитывать, что она формируется по трем основным направлениям:

потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;

покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;

покрытие внепланового выбытия персонала.

К плановому выбытию персонала относятся:

сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства или услуг;

направление сотрудников в длительную командировку (на обучение, стажировку и т.п.);

203

уход на длительный период в отпуск по уходу за детьми и т.п.

В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся, как правило, причины увольнения работника по собственному желанию. В этом случае планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о численности работников, уволенных по указанным причинам за последние 3—5 лет.

5.5. Планирование и анализ показателей по труду, расходов на персонал

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности организаций, и прежде всего это относится к планированию трудовых показателей. Именно здесь затратная экономика оставила самое тяжелое наследство: численность персонала, удельные издержки на персонал в отечественных организациях в несколько раз превышают показатели, характеризующие аналогичные организации развитых стран.

В условиях централизованного планирования проблемы излишней численности персонала, завышенных издержек на его содержание не беспокоили руководителей организаций. Более того, излишняя численность персонала, особенно управленцев и вспомогательных рабочих, оплачиваемых на основе повременной системы, давала возможность получать от министерств и ведомств соответствующие фонды на заработную плату, гарантировала им экономию по заработной плате, премии и вознаграждения. Таким образом, организации-монополисты в условиях закрытости внутреннего рынка и отсутствия конкуренции могли позволить себе выпускать продукцию с завышенными издержками. Величина общественно необходимых затрат на производство товаров и услуг приравнивалась к фактически сложившимся затратам. Нерентабельные организации получали дотации из бюджета государства. И все это закладывалось в систему централизованного планирования, в фонды и нормативы, которые спускались в директивном порядке организациям.

Рынок принципиально меняет всю обстановку с планированием, выдвигает новые, весьма жесткие требования. Меняются прежде всего цели и задачи планирования. Раньше планирование рассмат-

204

ивалось организациями как средство «выколачивания» фондов от министерств и ведомств. Руководители организаций старались заложить в планы как можно больше резервов, завышали численность персонала, фонды заработной платы. Министерства и ведомства пытались умерить аппетиты организаций с помощью инструкций, лимитов, нормативов. В общем происходило как бы перетягивание каната между организациями и министерствами и ведомствами. Искусство планирования заключалось с позиции организаций в умении прятать резервы, а с позиций работников министерств и ведомств — в умении раскрывать подобные ухищрения.

Теперь организации получили полную самостоятельность, а вместе с ней пришла и ответственность за планирование своей деятельности. «Директивы» и руководящие указания дают уже не министерства и ведомства, а рынок и конкуренция. Само планирование в этих условиях из средства сокрытия резервов, выбивания завышенных фондов и лимитов превращается в инструмент поиска резервов для улучшения деятельности организаций, повышения их конкурентоспособности и выживаемости в жестких условиях рынка. Меняется и система показателей, с помощью которых планировался труд.

Раньше министерства и ведомства устанавливали организациям в качестве основных показателей: численность персонала, темпы роста производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, величину средней заработной платы, систему окладов и тарифных ставок.

В условиях конкуренции меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы или какой была средняя зарплата. Важен теперь другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, Достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы и не средняя зарплата и др., а величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

Расходы на персонал — это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого Фактора: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по Различным видам социального страхования; расходы организации на Различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пен-

205

сия», дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т.п.), на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций. При этом расходы на заработную плату, или, как их еще называют в зарубежной практике, базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

В качестве примера можно привести структуру расходов на персонал одной из крупных компаний Германии. Если принять базовые расходы (выплаты по заработной плате) за 100%, то выплаты работодателей по различным видам социального страхования, предусмотренным законом и тарифными соглашениями, здесь составили 59% по отношению к базовым расходам, а так называемые добровольные социальные затраты предприятия — 50%. Таким образом, дополнительные расходы на содержание персонала составили 109% по отношению к расходам на заработную плату. В свою очередь

добровольные социальные расходы на этом предприятии складываются следующим образом: 51,8% из них расходуются на обеспечение по старости; 25,5% — на различного рода денежные пособия; 9% — на содержание социальных служб; 11 % — на обучение и повышение квалификации персонала; 2,7% — прочие расходы.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах организаций в обязательном порядке публикуются сведения о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях предприятия.

Для того чтобы организациям было легче сопоставить свои расходы на персонал с расходами конкурентов, в Германии, например, Немецкое общество управления персоналом с участием представителей различных фирм разработало рекомендации, которые предусматривают единообразие в содержании и методике представления сведений о расходах на персонал.

206

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. По расчетам экономистов Германии, где установился высокий уровень заработной платы, расходы на персонал в расчете на год на одного работополучателя эквивалентны стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. К тому же приходится учитывать и влияние изменений в численности персонала на величину побочных расходов: на обеспечение работополучателей спецодеждой, на организацию и оснащение дополнительных рабочих мест, на оборудование и отопление служебных помещений и т.п.

В нашей стране в условиях рынка и конкуренции также должна создаваться соответствующая система показателей по труду, опирающаяся на зарубежный опыт и учитывающая особенности переходного периода в отечественной экономике.

Подобная система показателей должна быть гласной и единообразной для всех организаций-конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках. Это позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности на научной основе, на базе широкой и достоверной информации о конкурентах. Методика расчетов и представления показателей по труду должны устанавливаться Министерством труда РФ совместно с соответствующими отраслевыми министерствами и ведомствами.

Примерный перечень показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования, а также оценки своей конкурентоспособности приводится в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
	2	3	4
	А. Карта организации (отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес, телеф., факс)		
	Б. Общеэкономические показатели		
1	Объем производства	млн.руб.	Масштаб производства
2	Величина основных фондов	млн.руб.	Масштаб производства
3	Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	Уровень социального развития

1	2	3	4
4	Производительность труда		
	а) натуральном измерении	шт.	Эффективность использования трудовых ресурсов
	б) в стоимостном размере	млн.руб.	
5	Прибыль	млн.руб.	Финансовое состояние организации
6	Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	Уровень социального развития
	В. Кадровые показатели		
7	Численность персонала	чел.	Величина организации
8	Удельный вес рабочих	%	Структура персонала
9	Удельный вес руководителей	%	Структура персонала
10	Удельный вес специалистов	%	Структура персонала
11	Удельный вес служащих	%	Структура персонала
12	Текучесть кадров	чел.	Неудовлетворенность условиями труда
13	Средний возраст работающих	лет	Потенциал человеческого фактора
	Г. Расходы на персонал		
14	Общая величина расходов, в том числе:	млн.руб.	Расходы на человеческий фактор
15	Затраты на заработную плату	млн.руб.	Рациональность организации заработной платы
	Удельный вес заработной платы в издержках	%	Рациональность организации заработной платы
16	Средняя заработная плата	тыс.руб.	Уровень оплаты труда
17	Заработная плата руководителей	тыс.руб.	Дифференциация в оплате труда
18	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	млн.руб.	Степень социальной защищенности работающих
19	Удельный вес в издержках	%	Степень социальной защищенности работающих
20	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	млн.руб.	Степень социальной защищенности работающих
	Удельный вес в издержках	%	
21	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	млн.руб.	Уровень социального развития
	Удельный вес в издержках	%	Уровень социального развития
22	Расходы на программу «Участие в прибылях»	млн.руб.	Включенность персонала в управление производством
23	Средний размер дивидендов	тыс.руб.	Структура доходов персонала
24	Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	млн.руб.	Эффективность использования человеческого фактора
25	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	%	Эффективность использования человеческого фактора
	Д. Условия труда		
26	Удельный вес работающих во вредных условиях труда	%	Забота о здоровье работника
27	Уровень травматизма	дни/чел.	Забота о здоровье работника
28	Уровень заболеваемости	дни/чел.	Забота о здоровье работника
29	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	млн.руб.	Забота о здоровье работника

В приведенной таблице дан тот минимальный набор показателей, с помощью которых организации смогут проводить анализ и сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами, закладывать в основу планирования такие показатели, которые обеспечивали бы им необходимый уровень конкурентоспособности.

Карта организации дает возможность установить прямые связи с родственными организациями, получить в случае необходимости дополнительные сведения, определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка.

Общеэкономические показатели позволят организациям оценить уровень своей конкурентоспособности, сопоставить свои масштабы производства, свои финансовые возможности, уровень социального развития с родственными организациями-конкурентами.

Кадровые показатели лают возможность оценить рациональность профессиональной структуры кадров, правильность расстановки персонала. Средний возраст работающих позволяет судить о потенциале трудового коллектива. В Японии, например, этот показатель обязателен в отчетах о деятельности всех фирм.

Новыми для отечественных организаций являются показатели расходов на персонал. Анализ величины этих расходов, их удельного веса в общих издержках производства дает возможность оценить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о рациональности организации заработной платы, о структуре доходов работающих, о степени социальной защищенности персонала.

Особого внимания к себе требуют показатели, характеризующие условия труда. Неблагополучное положение с условиями труда, сложившееся в отечественных организациях еще до

проведения реформ, резко обострилось и ухудшилось при переходе к рынку. Для того чтобы выжить в условиях рынка и возникающей конкуренции, организации стали экономить на всем возможном, и прежде всего на охране и условиях труда. Все это наносит большой урон здоровью работающих.

В этих условиях планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска путей снижения издержек расходов на персонал. Основной целью планирования производительности труда и численности персонала является теперь поиск резервов, использование которых позволило бы организации выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечивал тем самым возможность выживания в условиях рынка.

209

При этом меняются как методики, нормативная база, так и последовательность расчетов по планированию производительности труда и численности персонала. Раньше задача организации-монополиста при планировании сводилась к тому, чтобы уложиться в директивные задания по росту производительности труда и лимиты численности персонала, спущенные вышестоящими организациями; разработать необходимые организационные и технические мероприятия, осуществление которых позволило бы выполнить директивные задания. Теперь все директивы задает рынок. За точку отсчета при планировании производительности труда и численности работающих необходимо принимать удельные расходы на персонал. Если в организации расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, превышают общественно необходимые, сложившиеся в результате конкуренции, то деятельность такой организации становится нецелесообразной.

В качестве нормативной базы при расчетах необходимо теперь принимать не спущенные сверху директивные задания по росту производительности труда и лимита численности работающих, не сложившиеся организационные и технические условия, а показатели, достигнутые аналогичными организациями-конкурентами.

Иначе будет выглядеть и последовательность расчетов при планировании показателей по труду. Если раньше вначале рассчитывались уровень запланированной производительности труда и возможный рост ее на основании планового объема выпуска продукции и планируемой численности персонала, а затем определялся потребный фонд заработной платы, то теперь предстоит производить все расчеты в обратном порядке, а именно: исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и соответственных удельных расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала.

При планировании производительности труда в отечественных организациях применяются два метода: метод прямого счета и метод планирования по факторам.

С помощью метода прямого счета представляется возможным рассчитать возможное уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных и технических мероприятий. При этом вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате внедрения запланированных мероприятий. Затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпу-

210

ска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

В условиях рынка предпочтение должно быть отдано второму методу планирования производительности труда, так как он позволяет выделить влияние внешних факторов, не зависящих от организации, которые теперь выходят на первый план. Применение метода планирования производительности по факторам предполагает прежде всего четкую классификацию факторов, единую для всех уровней управления.

Представляется целесообразным выделить следующие укрупненные группы факторов: внешние факторы, не зависящие от работы организации; изменение объемов производства; структурные сдвиги в производстве; повышение технического уровня производства; совершенствование управления, организации производства и труда; ввод в действие новых объектов.

В условиях рынка особую сложность при планировании представляет учет факторов, не зависящих от работы организации. Если раньше внешняя среда для организаций была более или менее стабильна и просматривалась вперед на очередную пятилетку и по годам пятилетки, то теперь возникает необходимость учитывать большое число внешних факторов, многие из которых труднопредсказуемы. Речь идет не только о постоянных колебаниях в спросе и предложении на рынке товаров, но и о возможных изменениях налоговых правил, размеров взносов на социальное

страхование, взносов в пенсионный фонд, повышении величины минимальной заработной платы и др. При планировании показателей по труду придется учитывать и общественно-политические факторы, такие, например, как ожидаемая инфляция; появление новых законодательных актов, предусматривающих новые природоохранные нормативные требования; руководящие указания по обезвреживанию отходов, которые могут потребовать дополнительных расходов на формирование новых подразделений, расходов на обучение сотрудников и т.п.

В этих условиях искусство планирования заключается в подготовке по возможности наиболее точного прогноза, с тем чтобы руководство организации смогло заблаговременно принять необходимые меры, внести поправки в калькуляцию расходов на персонал.

Что касается внутренних факторов деятельности организации, то их влияние на производительность труда в большей степени определенно и легче поддается расчетам при планировании.

При увеличении объема производства продукции рост производительности труда достигается в связи с тем, что численность работ-

211

ников, занятых обслуживанием и управлением производства и составляющих так называемую условно-постоянную часть персонала производственной сферы (ППС), возрастает в меньшей степени, чем объем производства. По данным отечественных экономистов при росте численности основных рабочих на 1% численность вспомогательных рабочих возрастает на 0,5%, а других категорий ППС — на 0,2-0,3%.

Относительное уменьшение численности работников при увеличении объема производства (Э^, можно рассчитать по такой формуле:

$$Э_1 = Ч_{упб} (К_{уп} - К_ц) \frac{1}{100}, \qquad (5.11)$$

где Ч — численность условно-постоянной части ППС в базовом периоде, чел.;

$К_п$ — рост условно-постоянной части ППС в плановом периоде, %;

$К_ц$ — рост объема продукции, %.

При изменении структуры производства продукции соответствующее изменение численности

$$Э_2 = \left(\frac{Т_{упп}}{Т_{уб}} - 1 \right) Ч_п У_{ор}, \qquad (5.12)$$

работающих ($Э_2$) можно определить с помощью формулы:

где $Т_{пл}$ и Т — трудоемкость на 1000 руб. товарной продукции по нормам базового периода при плановой и базовой структуре производства;

$Ч_п$ — численность работающих в плановом периоде, чел.; У — доля основных рабочих в численности ППС в базовом периоде.

Изменение в численности ППС под влиянием изменений в производственной кооперации ($Э_3$) рассчитывают по следующей формуле:

$$Э_3 = \Delta Т_к / К_{в.нб} Ф_{э.б}, \qquad (5.13)$$

где АТ — изменение трудоемкости изготовления продукции и работ по обслуживанию производства вследствие изменения в производственной кооперации;

$К_{внб}$— коэффициент, учитывающий средний уровень выполнения норм в базовом периоде;

$Ф_{эб}$ — эффективный фонд времени одного рабочего в базовом периоде.

212

Группа факторов, объединенная под названием «Повышение технического уровня производства», включает в себя: совершенствование конструкции изделий, применение прогрессивных технологических процессов, новых материалов и комплектующих изделий, комплексную механизацию и автоматизацию производственных процессов, внедрение нового и модернизацию действующего оборудования. Изменение численности рабочих в результате осуществления мероприятий по повышению технического уровня производства и снижения трудоемкости изготовления продукции или работ по обслуживанию производства ($Э_4$) определяется по формуле:

$$Э_4 = \Delta Т_т / К_{в.нпл} Ф_{э.пл}, \qquad (5.14)$$

где Т — снижение трудоемкости изготовления продукции основного и вспомогательного производства в результате внедрения мероприятий;

К — плановый коэффициент выполнения норм выработки; $Ф_{эпл}$ — плановый эффективный фонд времени одного рабочего.

При планировании производительности труда по фактору «Совершенствование управления производством» рассматриваются мероприятия по совершенствованию структуры управления и производственной структуры, внедрению АСУП, научной организации труда служащих. Возможное уменьшение численности служащих здесь определяется путем сопоставления численности аппарата управления в базовом году и планируемой с учетом реализации запланированных мероприятий.

Фактор «Совершенствование организации производства» предусматривает осуществление мероприятий по развитию концентрации и специализации в основном и особенно во вспомогательном производстве, по совершенствованию оперативно-календарного планирования, внедрению прогрессивных методов обслуживания и ремонта оборудования и т.п.

Большие резервы повышения производительности труда заложены в улучшении организации труда. Здесь речь идет об осуществлении мероприятий, направленных на развитие коллективных форм организации и оплаты труда, повышение квалификации и мобильности кадров, совершенствование организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование нормирования, морального и материального стимулирования и др.

213

Осуществление мероприятий по повышению уровня организации производства и труда оказывает влияние на сокращение численности персонала через снижение трудоемкости, увеличение норм обслуживания, повышение уровня выполнения норм, сокращение потерь рабочего времени.

Вся цепочка расчетов при планировании производительности труда по факторам выглядит следующим образом.

Первоначально определяется базовая численность персонала на плановый период ($Ч_б$) при условии сохранения базисной выработки:

$$Ч_б = Ч_ф \cdot К_в / 100 . \qquad (5.15)$$

где Ч, — фактическая численность ППС в базовом периоде, чел.; К — рост объема выпуска продукции в плановом периоде, %. Затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из факторов (Э;) посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях. Суммарное изменение базовой численности ППС (Э) и прирост производительности труда в процентах (АП) определяется по формулам:

$$Э = \sum_{i=1}^{n} Э_i ; \qquad \Delta П_{тп} = \left[- Э / \left(Ч_б + Э \right) \right] 100 . \qquad (5.16)$$

Если рассчитанное таким образом сокращение численности персонала под влиянием всех факторов окажется недостаточным, то, чтобы достичь допустимой величины издержек на персонал, придется искать источники снижения затрат в сфере добровольных социальных услуг организации, либо пойти на снижение размеров выплачиваемых дивидендов, что, конечно, нежелательно, поскольку это снижает привлекательность организации и мотивации работающих. Поэтому более правильным будет в этом случае решение продолжить поиски резервов производительности труда за счет разработки и осуществления дополнительных мероприятий.

Наиболее полное выявление резервов может быть достигнуто только в том случае, когда к планированию и осуществлению мероприятий будут подключены все подразделения организации, а издержки будут рассчитываться не только в целом по организации, но и по местам их возникновения. При этом должен быть разработан и задействован механизм взаимной увязки интересов участников планирования по всем уровням управления.

214

Самые благоприятные возможности для этого возникают при планировании расходов на оплату труда. Чтобы использовать эти возможности в полной мере, необходимо прежде всего предоставить подразделениям полную самостоятельность в формировании и использовании средств на оплату труда, возможность самим определять необходимую численность персонала, самостоятельно распределять заработанные средства, неся за все это ответственность.

При этом система формирования фондов оплаты труда должна быть взаимоувязана на всех уровнях управления производством и исключать возможность перерасхода единого фонда оплаты труда организации. Отсутствие такой связи ведет к разбалансированности всей системы формирования фондов оплаты труда. В этих условиях организация не сможет расплатиться со всеми подразделениями из единого фонда оплаты труда. Вместе с тем система формирования фондов оплаты труда должна быть

увязана с системой учета движения предметов труда в производстве, с выпуском конечной продукции и не допускать различного рода приписок и искажений в оплате труда.

Проектируемая система должна также исключать возможности проявления группового эгоизма низшего звена управления по отношению к более высокому звену, т.е. интересы коллектива подразделения должны быть выше интересов отдельных бригад, а интересы организации должны, в свою очередь, иметь приоритет по отношению к интересам отдельных подразделений.

В этих условиях фонды оплаты труда подразделений следует рассчитывать на основе стабильных, но в то же время динамичных нормативов. С одной стороны, норматив формирования фондов оплаты труда должен быть стабильным, чтобы гарантировать подразделению получение заработанных средств при выполнении плановых показателей, а с другой — он должен быть динамичным, учитывать изменения, происходящие в условиях работы, и прежде всего структурные сдвиги в номенклатуре выпускаемой продукции, снижение трудоемкости.

Нормативы формирования фондов оплаты труда должны быть Дифференцированными для разных подразделений и учитывать различия в условиях их работы, прежде всего структуру заработной платы — соотношение удельных весов сдельной и повременной оплаты, а также различный запланированный рост объемов производства, различные задания по снижению трудоемкости. Применение единого для всех подразделений норматива формирования фондов

215

оплаты труда либо к необоснованному росту ФОТ в одних подразделениях, либо к нехватке средств на выплату заработной платы всем категориям работающих в других.

Наиболее полно изложенным выше требованиям отвечает так называемый приростный норматив, разработанный учеными Государственной академии управления (автор Дьяченко М.А.). При расчете приростного норматива выделяются условно-постоянная часть заработной платы коллектива (оплата труда повременных рабочих, руководителей, специалистов и служащих) и переменная часть (заработная плата рабочих-сдельщиков). При этом весь прирост рассчитывается только на переменную часть.

Формула приростного норматива выглядит следующим образом:

$$H_{зi} = \frac{У_{пбi}\left(K_{vi}\,K_{ci}\,K_{ti} - 1\right)}{K_{vi} - 1}, \qquad (5.17)$$

где У . — удельный вес переменной части заработной платы в общем фонде (в базовом периоде);

К . — коэффициент, учитывающий рост объема производства; К,. — коэффициент, учитывающий структурные сдвиги в выпускаемой продукции;

К . — коэффициент, учитывающий планируемое снижение трудоемкости продукции.

Обязательным требованием к создаваемой системе планирования фонда заработной платы является обеспечение гибкости этой системы, наличие четкой обратной связи между располагаемым фондом оплаты труда в целом по организации и величиной фондов оплаты, начисляемых подразделениям.

Так, если всем подразделениям установить стабильные нормативы формирования фондов оплаты независимо от величины фонда оплаты труда организации, то в случае невыполнения организацией установленных обязательств эти нормативы теряют свой смысл, так как не окажется достаточных средств, чтобы расплатиться по ним с подразделениями.

Для того чтобы обеспечить взаимную увязку величины фондов оплаты труда подразделений с единым фондом оплаты труда (ЕФОТ) организации и не допустить его перерасхода, целесообразно разделить фонды оплаты подразделений на две части: нормативную часть фонда оплаты труда, рассчитываемую с помощью приростного норматива, и поощрительный фонд оплаты труда, величина которого будет зависеть как от вклада коллектива данного подразделения в

216

конечные результаты работы организации в целом, так и от величины единого фонда оплаты труда.

С учетом всего сказанного выше порядок планирования фондов оплаты труда на предприятии можно схематично представить на рис. 5.8.

Как видно из рисунка, формирование фондов оплаты идет одновременно в двух направлениях — сверху и снизу. В первом случае составляется смета расходов ЕФОТ организации, выделяются необходимые средства на поощрение по итогам года, на оказание единовременной помощи и другие нужды и дополнительные льготы, закладывается резерв предприятия и определяется размер средств, которые можно израсходовать на текущие выплаты коллективам подразделений предприятий. Во

втором — происходит расчет средств, потребных на нормативную оплату труда всех подразделений предприятия. Разница между размерами средств, выделенных на текущие выплаты, и суммой нормативных ФОТ подразделений составляет поощрительный фонд организации.

Такой порядок формирования фондов оплаты следует установить и на уровне подразделений. В этом случае ФОТ коллектива подразделения будет складываться также из двух частей — нормативной и поощрительной. Наконец, принцип выплаты нормативного заработка будет осуществлен и для первичных трудовых коллективов — бригад. Таким образом, принцип разделения общего заработка на его нормативную и поощрительную части будет универсальным и проходить через все уровни управления производством.

Такая система формирования фондов оплаты труда позволяет более тесно увязать интересы подразделений на разных уровнях управления производством; в то же время исключается возможность перерасхода средств в целом по организации, закладывается гибкая прямая и обратная связь между фондами оплаты организации и фондами оплаты подразделений, первичных трудовых коллективов.

Каждый коллектив подразделения при этом становится, с одной стороны, полноправным хозяином так называемого «нормативного» фонда оплаты и, следовательно, будет кровно заинтересован в поиске резервов для роста производительности труда, сокращения численности персонала. С другой стороны, каждое подразделение становится теперь заинтересованным и в общих результатах работы организации, получая из общего поощрительного фонда определенную часть, соответствующую его вкладу в конечные результаты работы организации.

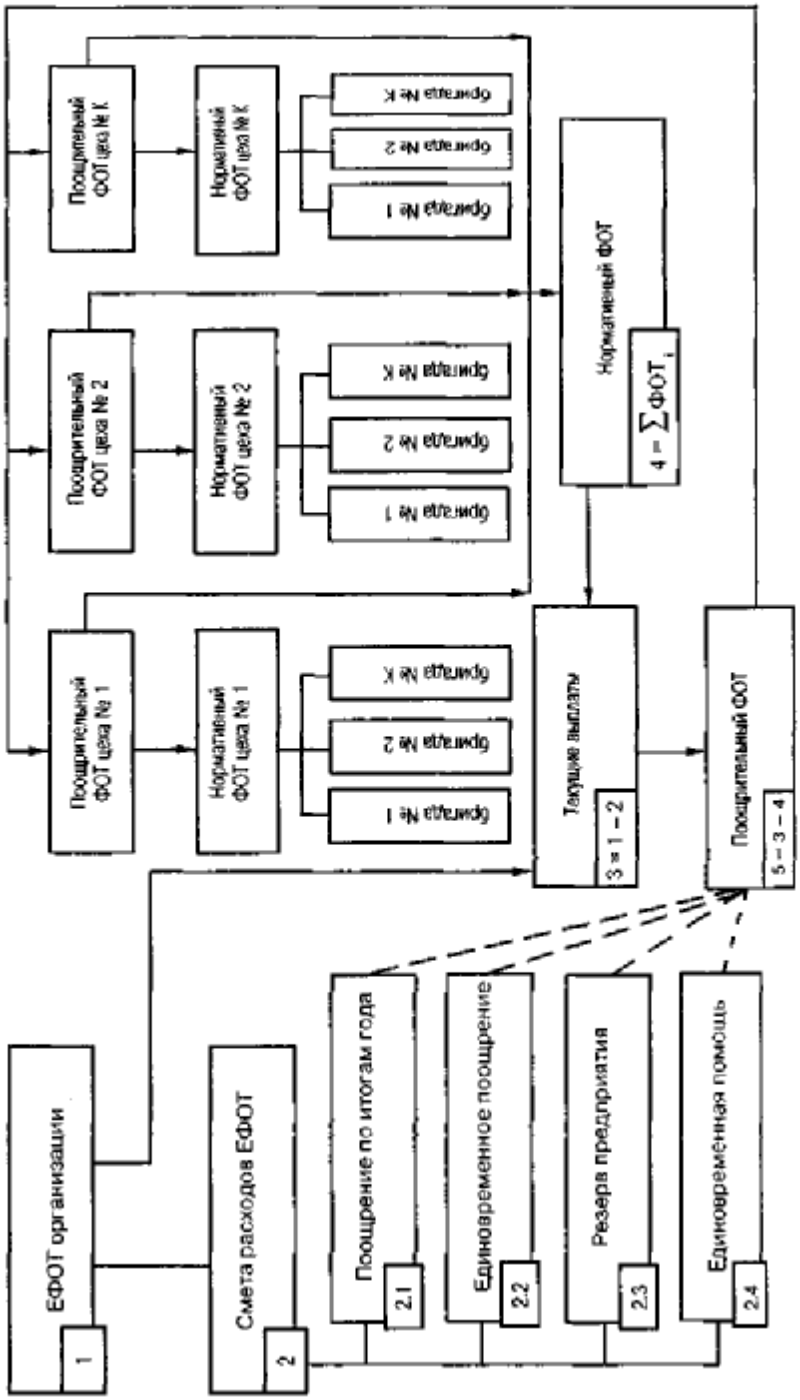


Рис. 5.8. Порядок планирования фондов оплаты труда

Еще одна особенность планирования в условиях рынка — возросший динамизм этого процесса, необходимость постоянно отслеживать обстановку, складывающуюся на рынке товаров и рынке труда, и вносить необходимые поправки в деятельность организации. В этих условиях намного усложняются задачи планирования, увеличивается число факторов, которые приходится учитывать в процессе планирования, усиливается подвижность этих факторов (особенно это относится к внешним, не зависящим от предприятия факторам). Сокращаются сроки и периоды планирования, сближаются и переплетаются задачи планирования и оперативного управления.

В этом отношении немалый интерес представляет опыт японской фирмы «Тойота». Здесь поданным службы маркетинга устанавливается размер помесячной выработки продукции. Затем — путем деления месячной выработки на число рабочих дней в данном месяце — рассчитываются дневная выработка, режим работы оборудования, определяется необходимая численность работающих, производится расстановка людей. Таким образом, на предприятиях фирмы как бы стираются границы между планированием и оперативным управлением.

В условиях рынка и конкуренции меняется последовательность этапов планирования, возникают новые взаимосвязи и соотношения между планированием и анализом показателей по труду.

При централизованном планировании анализ осуществлялся в основном по результатам выполнения спущенных министерствами и ведомствами пятилетних планов, а главная задача анализа

заключалась в том, чтобы выявить возникшие отклонения от установленных планов и показателей, разработать мероприятия, позволяющие устранить эти отклонения, готовить запросы в вышестоящие организации о выделении дополнительных ресурсов и т.п.

Теперь, в обстановке быстро меняющихся и зачастую малопредсказуемых условий производства, задачи планирования и анализа тесно переплетаются. При этом можно выделить три вида анализа: предварительный, текущий и ретроспективный.

Предварительный анализ предшествует разработке плановых показателей. Это совершенно новая группа аналитических задач для отечественных предприятий, и создавать здесь все придется заново. Потребуется прежде всего заложить необходимую информационную базу для решения аналитических задач — создать банк данных об организациях-конкурентах. Служба маркетинга должна постоянно обобщать и обновлять сведения о деятельности аналогичных отече-

219

ственных и зарубежных организаций, о ценах на аналогичную продукцию, об издержках на персонал, об уровне заработной платы, численности персонала, затратах на социальное страхование, на социальные выплаты и льготы, предоставляемые работникам предприятием, о степени участия работающих в распределении прибыли, об уровне дивидендов и др. Сопоставление этих внешних данных с собственными показателями даст возможность организации определить стратегию своего дальнейшего развития, установить ориентиры и предельно допустимые показатели при планировании труда, которые обеспечивали бы конкурентоспособность коллектива, возможность занять и удержать свою нишу на рынке.

Вторая группа аналитических задач, составляющих содержание текущего анализа, направлена на изучение главным образом внутренних факторов деятельности организации, на выявление отклонений фактических показателей от запланированных и причин этих отклонений. При этом данные, полученные в результате анализа, должны сопоставляться не только с плановыми показателями своей организации, но и в первую очередь с показателями, достигнутыми конкурентами. Текущий анализ следует проводить как в разрезе отдельных изделий и статей расходов, формирующих издержки на персонал (расходы на оплату труда, социальное страхование, социальные льготы и компенсации, содержание социальной инфраструктуры, социальных служб, выплаты дивидендов и др.), так и по уровням управления (организация в целом, подразделения, бригада), по местам возникновения расходов.

Опираясь на результаты текущего анализа и учитывая ситуацию, складывающуюся на рынке, организации могут оперативно принимать решения по устранению возникающих отклонений, по сохранению занятой ниши на рынке.

Ретроспективный анализ проводится по всему кругу показателей, в разрезе различных изделий, статей расходов, применительно к местам возникновения расходов. Результаты анализа позволяют организациям выявить динамику и тенденции изменений как издержек на персонал, так и производительности труда, численности персонала, затем сопоставить достигнутые показатели с соответствующими данными конкурентов, выявить слабые места и определить пути повышения конкурентоспособности коллектива.

К принципиально новым задачам, которые теперь придется решать организациям, относятся планирование и анализ социальных выплат и льгот, расходов на выплату дивидендов. Различного рода

220

социальные льготы и выплаты, размер выплачиваемых дивидендов существенно влияют на уровень доходов персонала и позволяют привлекать и закреплять работников высокой квалификации. Опыт зарубежных стран свидетельствует, что по мере развития рыночных отношений доля социальных льгот и выплат в общей величине издержек на персонал неуклонно возрастает, расширяется набор дополнительных выплат и льгот, предоставляемых фирмами и организациями своим работникам. Эффективное использование средств на социальные льготы, выплату дивидендов предполагает детальный анализ их расходования как по организациям в целом, так и в разрезе подразделений, категорий работающих, статей расходов. При этом анализ должен проводиться в тесной взаимосвязи с показателями, характеризующими деятельность организации (рост производительности труда, снижение себестоимости, улучшение качества продукции).

Рынок и конкуренция предъявляют жесткие требования к оперативности и достоверности информации, используемой при планировании и анализе. Известно, что в условиях конкуренции преимущество перед другими производителями имеет тот, кто владеет более оперативной информацией, кто быстрее других сумеет собрать информацию, обработать ее и своевременно принять

необходимое решение. Крайне важно, чтобы эта информация была предельно достоверной. Организации-монополисты не испытывали необходимости в подобной достоверности информации. Более того, административно-командная система и затратная экономика понуждали организации зачастую искажать свою информацию, так как это позволяло им добиться снижения планируемых показателей, получить дополнительные ресурсы и дотации. В условиях рынка отпадает нужда в различного рода приписках и искажениях информации. Обладание достоверной и оперативной информацией становится необходимым условием успеха, выживания в конкурентной борьбе.

Из всего сказанного выше становится очевидным, что в условиях рынка планирование и анализ показателей по труду представляют сложную и динамичную систему взаимоувязанных задач с большим числом переменных и возможностью получения многовариантных решений. Совершенно очевидно, что успешно функционировать такая система задач может только при условии применения ЭВМ. В этой связи возникает потребность, во-первых, в создании развитой сети АРМ для специалистов, занимающихся планированием и анализом показателей по труду, во-вторых, в разработке на этой основе

221

системы задач и формировании соответствующей информационной базы. При таком АРМ специалисты должны иметь доступ к банку информации, хранящейся в большой ЭВМ, установленной в вычислительном центре организации. Это позволит при решении задач по планированию и анализу показателей по труду использовать информацию из смежных подсистем АСУП предприятия, расширить границы и содержательность решаемых задач, более тесно увязать их с основными показателями эффективности работы предприятия.

5.6. Нормирование и учет численности персонала

Нормирование численности работающих является ключевым, опорным звеном всей системы управления персоналом. Грамотное, научно обоснованное решение возникающих здесь проблем позволяет не только рассчитать потребную численность работающих по профессиям, квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации. Расчеты численности потребуются уже на стадии заключения договоров на поставку, при определении сроков выполнения заказов, допустимых предельных издержек на рабочую силу, цены выпускаемой продукции. Без расчетов численности работающих невозможно правильно организовать само производство, определить производственные мощности подразделений, осуществить взаимоувязку в их работе.

Вместе с тем расчеты численности работающих имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика убедительно показала, что большинство конфликтов в организациях возникают именно из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок.

Переход к рынку резко обострил проблемы нормирования труда, потребовал поиска новых подходов к его организации. Рынок и конкуренция повысили значимость норм труда, принципиально поменяли их роль в деятельности организаций.

В условиях административно-командной системы и централизованного планирования организации старались заложить в нормы побольше резервов и тем самым обеспечить себе спокойную жизнь, га-

222

рантированное выполнение плана, получение премий и наград. Таким образом, нормы труда выступали как одно из главных средств сокрытия резервов производства. Подобная практика получила свое отражение и теоретическую поддержку в экономической литературе, в справочниках, учебниках, где норма труда трактовалась как мера затрат труда на изготовление единицы продукции или выработка продукции в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в определенных организационно-технических условиях. Такая формулировка позволяла монополистам закладывать в расчеты при планировании выгодные для себя нормы, ссылаясь на свои особые организационно-технические условия. Поэтому не случайно численность работающих в отечественных организациях в несколько раз превышала численность работников в аналогичных организациях в развитых странах.

Рынок и конкуренция не приемлют любые нормы, складывающиеся в «определенных организационно-технических условиях», а признают только общественно необходимые затраты труда.

В условиях рынка норма превращается из средства сокрытия резервов в инструмент выявления возможностей для сокращения затрат труда и численности персонала, для повышения конкурентоспособности организации. Коллективам организаций теперь нужно ориентироваться уже не на свои «организационно-технические условия», а сравнивать затраты труда с результатами, достигнутыми конкурентами.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности (рис. 5.9).

В практике работы организаций наиболее часто применяются нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затраченного труда. Кроме того, затраты рабочего времени закладываются и в основу расчетов норм выработки, норм обслуживания и норм численности персонала. Под нормой времени понимаются общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Норму времени, установленную на one-Рацию или единицу изделия, называют нормой штучного времени. Величина штучной нормы времени складывается из затрат времени [н]а работу машин и механизмов, действий рабочего и перерывов, без

$$T_{шт} = T_{о} + T_{в} + T_{об} + T_{отл} + T_{пт}, \qquad (5.18)$$

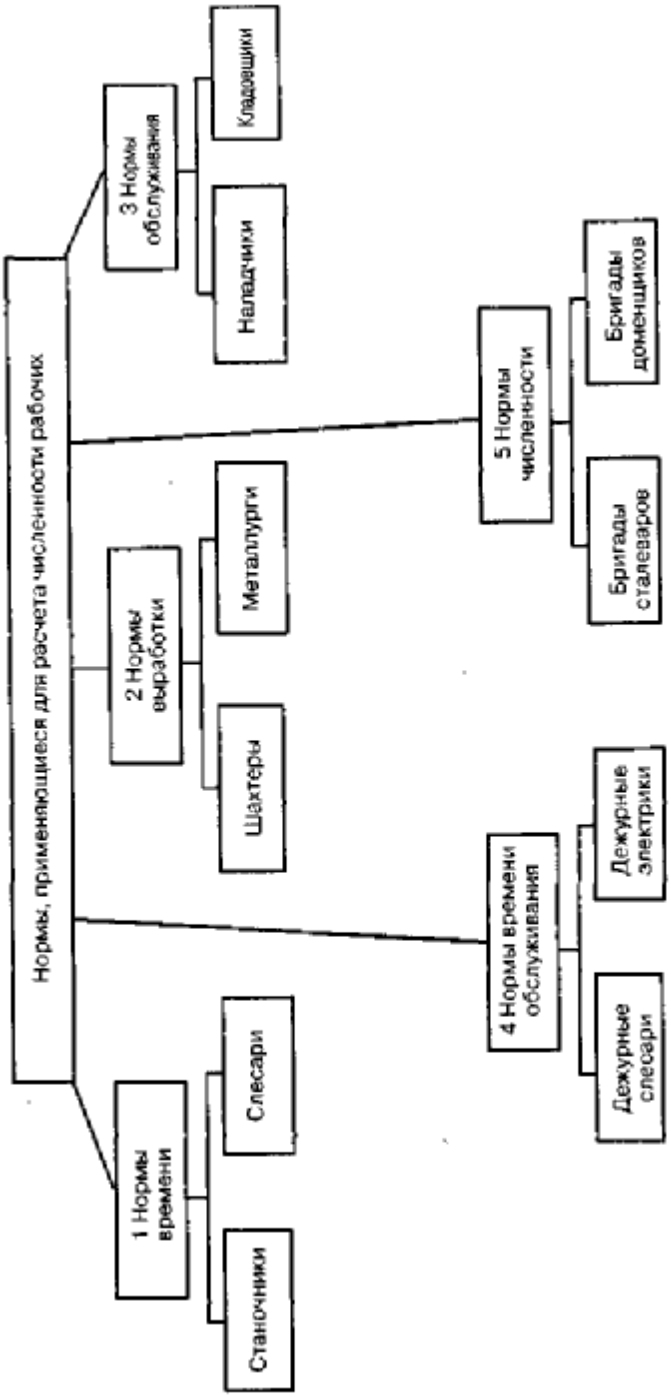


Рис. 5.9. Нормы, применяющиеся для расчета численности рабочих

где $T_о$ — основное время;

Т — вспомогательное время; $T_{об}$ — время обслуживания рабочего места; $T_{отл}$ — время на отдых и личные надобности; $T_{пт}$ — время неустранимых перерывов, установленных технологией и организацией производства.

Величина основного времени определяется расчетным путем с помощью соответствующих нормативов. При этом наивыгоднейшие режимы работы оборудования устанавливаются в процессе разработки технологического процесса и должны обеспечивать соблюдение технических требований к оборудованию, инструменту, изделию, оптимальные затраты времени и минимальную себестоимость обработки. Так, например, при нормировании станочных работ величину основного времени можно определить по формуле:

$$T_{о} = \frac{L}{n\,S}\,i, \qquad (5.19)$$

где L — расчетная длина обработки;

n — число оборотов шпинделя станка; S — подача за один оборот шпинделя; i — число проходов.

Величина вспомогательного времени, затрачиваемого рабочим на выполнение дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса

(установить деталь, закрепить деталь, включить, выключить оборудование, подвести инструмент в рабочую зону и т.п.), рассчитывается с помощью соответствующих нормативов времени либо на основании Данных хронометражных наблюдений. В массовом производстве нормирование вспомогательного времени ведется детально — по отдельным приемам (установить деталь в приспособление, закрепить деталь, открепить деталь, снять деталь и т.п.). В серийном производстве расчет ведется с помощью укрупненных комплексов приемов (время на установку и снятие детали; время, затрачиваемое на переход;

225

например, от одного устройства к другому, на изменение режимов работы оборудования и т.п.).

Продолжительность и содержание работ по обслуживанию рабочего места определяется по нормативам либо с помощью фотографии рабочего времени. Величинам содержание $T_{об}$ зависят от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа производства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест. В массовом и крупносерийном производстве при выполнении машинных и автоматизированных операций время обслуживании рабочего места $T_{об}$ делится на время технического обслуживания (T _), устанавливаемое в процентах от основного времени (а), и время организационного обслуживания ($T_{о\ г}$), устанавливаемое в процентах от оперативного времени. Таким образом, для условий массового и крупносерийного производства норму штучного времени можно определить с помощью следующей формулы:

$$T_{ш} = T_{оп}\left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{пт}}{100}\right) + T_{о}\frac{a_{тех}}{100}, \qquad (5.20)$$

где Т — оперативное время (Т = Т + Т);

$T_{ц}$ — основное время;

а — время на отдых и личные надобности, в % от оперативного времени;

^{a}отл ~ время организационного обслуживания, в % от оперативного времени;

а — время технологически неизбежных потерь, в % от оперативного времени;

а — время на техническое обслуживание, в % от оперативного времени.

В серийном, мелкосерийном и единичном производстве время на обслуживание рабочего места устанавливается суммарно в % от оперативного времени. В этом случае формула нормы штучного времени выглядит следующим образом:

$$T_{ш} = T_{оп}\left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{пт}}{100}\right). \qquad (5.21)$$

При проведении технико-экономических расчетов, составлении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает не-

226

обходимость в определении нормы штучно-калькуляционного времени $T_{шк}$, величину которого можно определить с помощью следующей формулы:

$$T_{шк} = T_{ш} + \frac{T_{пз}}{n}, \qquad (5.22)$$

где Т — норма подготовительно-заключительного времени; п — количество деталей в партии.

Подготовительно-заключительное время дается один раз на всю партию изделий. Величина Т устанавливается с помощью нормативов по укрупненным комплексам: ознакомление с работой, чертежами, технологией; наладка оборудования, установка приспособлений, инструмента; пробная обработка деталей; получение инструмента, приспособлений; сдача готовой продукции.

В массовом производстве понятия штучного и штучно-калькуляционного времени совпадают, так как подготовительно-заключительные работы, связанные с партией деталей, чаще всего отсутствуют.

$$H_{в} = \frac{T_{см}}{T_{ш}}, \qquad (5.23) \qquad y = \frac{100 \cdot x}{100 - x} \qquad (5.24) \qquad \text{и} \qquad x = \frac{100 \cdot y}{100 - y} \qquad (5.25)$$

Нормы выработки применяются для расчета численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных величинах, —штуках, литрах, тоннах. Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. При этом между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная связь: любое уменьшение нормы времени

сразу же приводит к соответствующему увеличению нормы выработки и наоборот. Математически соотношение между ними можно выразить с помощью следующих формул:

где х — процент снижения нормы времени; у — процент повышения нормы выработки.

8* * 227

Расчет численности работающих по профессиям и квалификации с помощью норм штучного времени и норм выработки не представляет сложности. Для этого в первом случае достаточно объем предстоящих работ, вычисленный в нормо-часах, поделить на фонд времени работника, а во втором случае — объем работ, выраженный в натуральных единицах, поделить на соответствующую норму выработки. При этом необходимо учитывать и планируемый уровень выполнения норм.

Таким образом, численность работающих данной профессии и квалификации в первом случае рассчитывается по формуле:

$$H_ч = \frac{Q}{T_{см}\, k}, \quad (5.26)$$, а во втором – по формуле $$H_ч = \frac{Q}{H_в\, k}, \quad (5.27)$$

где Q — объем работ данного вида и сложности;

k — коэффициент, учитывающий уровень выполнения нормы.

При расчете численности работающих необходимо различать явочную и списочную численность. Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни, по семейным обстоятельствам и т.п. Чтобы определить списочную численность Н._, необходимо умножить явочную численность $H_ч$ на коэффициент, учитывающий планируемые невыходы на работу:

$$K_н = 1 + \frac{\%\ \text{планируемых невыходов}}{100}. \quad (5.28)$$

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих. При этом под нормой обслуживания понимается количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Так, для наладчиков нормой обслуживания является количество станков, входящих в зону его обслуживания; для кладовщиков — количество видов материалов, хранящихся на складах, и число приемов и выдач в среднем на месяц; для контролеров — явочная численность обслуживаемых ими основных рабочих и т.д.

228

$$H_ч = \frac{Q}{H_о} K_{см}, \quad (5.29)$$

где Н — норма обслуживания;

$K_{см}$ — коэффициент сменности работы на обслуживаемом оборудовании.

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода времени. Подобного вида нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования. В этом случае они устанавливаются в единицах ремонтной сложности оборудования или электроаппаратуры, обслуживаемых одним рабочим в одну смену. Количество ремонтных единиц обслуживаемого оборудования устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта. При этом учитывается и срок службы оборудования. Явочную численность дежурных слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования можно рассчитать по формуле:

$$H_ч = \frac{Q_р T_н K_{см}}{T_{см}}, \quad (5.30)$$

где Q — количество ремонтных единиц оборудования в цехе;

$T_н$ — норма времени обслуживания на ремонтную единицу в

смену; $K_{см}$ — коэффициент сменности работы оборудования.

Под нормой численности понимается число рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станов, доменных и мартеновских печей и т.п.), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ.

Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала. При этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени,

тем сложнее устанавливать нормы для управленцев. Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими

229

функция — определенный состав работ, объединенных общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются прежде всего по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов характерной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций. Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, работа операторов на вычислительных машинах, машинописные работы и т.п. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев (рис. 5.10).

Для нормирования повторяющихся работ, выполняемых другими служащими (машинистками, чертежниками, копировальщиками, счетоводами), и расчетов потребной их численности могут применяться нормы времени и нормы выработки.

В тех случаях, когда другие служащие выполняют работы, не стабильные по объему, но с наличием периодически повторяющихся элементов, для нормирования труда и расчетов численности персонала следует использовать нормы обслуживания. С помощью норм обслуживания определяется необходимая численность табельщиков, кассиров, диспетчеров и др.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью нормы управляемости (под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель). Для директора завода, например, нормой управляемости является число его заместителей, а также число структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении; для мастера — число рабочих или число бригадиров.

Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются нормы соотношений, которые являются разновидностью норм управляемости. Под нормой соотношения понимается число работников той или

230

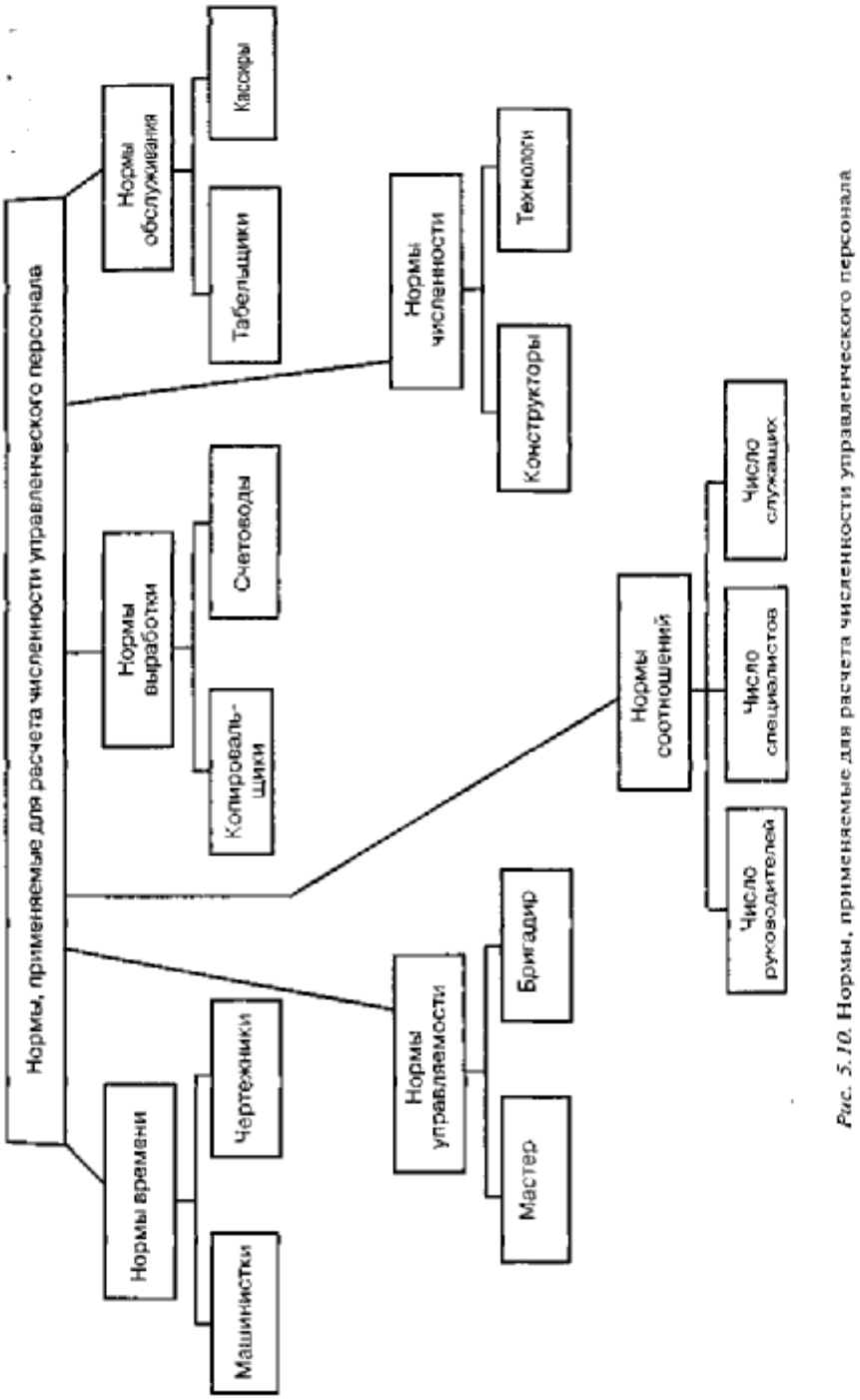


Рис. 5.10. Нормы, применяемые для расчета численности управленческого персонала

иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью норм соотношений устанавливаются прежде всего оптимальные соотношения между численностью основных категорий: управленческого персонала, руководителей, специалистов и других служащих, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотношение численности руководителей, специалистов и других служащих, как 1:6:10, означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

К сожалению, сложившиеся в практике работы отечественных предприятий нормы соотношений далеки от оптимальных — ощущается явный недостаток других служащих. Поэтому специалисты значительную часть своего рабочего времени тратят на выполнение простых, рутинных работ, не требующих высшего образования. В результате расточительно используется труд высокой квалификации, девальвируется должность и само звание специалиста. Не случайно фигура инженера стала наиболее популярной для сатириков-эстрадников. Подобное нерациональное соотношение в численности специалистов и других служащих закладывалось уже в самой системе образования — техников-специалистовсо средним образованием готовилось в нашей стране в несколько раз меньше, чем специалистов высшей квалификации, хотя с позиций рационального построения аппарата управления все должно быть как раз наоборот.

Кроме того, из-за недостатков в организации заработной платы, из-за невозможности в рамках жесткой централизованной системы ставок и окладов повысить заработок специалисту при очередной аттестации часто создавались карликовые отделы, сектора, лаборатории. Это также формировало неоправданное соотношение в численности руководителей и исполнителей. Рынок и конкуренции не приемлют подобного расточительства. Предстоит провести большую работу по формированию оптимальной структуры управления, по установлению рационального соотношения численности руководителей, специалистов и других служащих — исполнителей. При этом за образец следует брать не «достижения» отечественных монополистов, а примеры работы аналогичных организаций развитых зарубежных стран.

Наибольшее распространение в нормировании труда управленческого персонала получили нормы численности, которые позволя-

ют устанавливать число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения работ по соответствующей функции управления или работ, порученных структурному подразделению. Нормы численности управленческого персонала устанавливаются с различной степенью укрупнения — по предприятию в целом, по группам функций, по отдельным уровням управления, по структурным подразделениям. Рассчитанная с помощью этих норм численность управленческого аппарата закладывалась в плановые показатели организации на пятилетку и по годам. При этом в условиях затратной экономики и централизованного планирования монополисты имели возможность и старались закладывать в план численность управленцев заведомо завышенную. Это позволяло им получать от вышестоящих организаций соответствующий фонд заработной платы, а при наличии вакансий — экономию по зарплате и соответственно увеличивать премиальный фонд.

Для того чтобы подвести какую-либо объективную научную основу под расчеты численности управленческого персонала, были предприняты попытки разработать в централизованном порядке межотраслевые и отраслевые нормативы численности управленцев по функциям управления. При этом по таким функциям, как технико-экономическое планирование, бухгалтерский учет, финансовая деятельность, материально-техническое снабжение и сбыт, делопроизводство и др., предоставлялась возможность разработать межотраслевые нормативы. Конструкторская и технологическая подготовка производства, линейное и оперативное управление производством имеют свою отраслевую специфику, и поэтому здесь было признано целесообразным применение отраслевых нормативов.

В процессе разработки нормативов производилась классификация функций управления, определялись их содержание и факторы, характеризующие трудоемкость и объем работ по функциям, формировались группы однородных предприятий, на которых предполагалось осуществлять наблюдения и сбор данных о численности персонала по функциям управления и соответствующих числовых значениях факторов. Затем с помощью математико-статистической обработки — метода множественной корреляции — разрабатывались нормативы в виде линейной или степенной зависимости численности управленцев по той или иной функции от выбранных факторов. Нормативные формулы для расчетов численности имеют такой вид:

$$H_ч = K x^a y^b \ldots\ldots\ldots L^v, \qquad (5.31)$$

$$H_ч = A_0 + A_1 x_1 + A_2 x_2 + \ldots + A_n x_n . \qquad (5.32)$$

К сожалению, в условиях рынка и конкуренции эти нормативы уже мало пригодны, так как в них с помощью математических методов определялись и оправдывались все те излишества в планировании численности персонала, которые сложились при централизованном планировании и затратной экономике. Предстоит, опираясь на изложенный здесь методический подход, провести большую работу по дальнейшему совершенствованию нормативов. При этом опираться придется на передовой опыт и исходные данные не только отечественных, но и зарубежных предприятий-конкурентов из развитых стран.

Точность норм и достоверность расчетов численности работающих напрямую зависят от качества нормативов, которые используются при расчете норм. В нашей стране сложилась развитая система разработки межотраслевых и отраслевых нормативов по труду. В отраслях, на крупных предприятиях были созданы нормативно-исследовательские станции, проводящие исследования и подготавливающие исходную информацию для централизованной разработки нормативов. При Минтруде РФ и в головных отраслевых институтах образованы центральные бюро по труду и соответствующие отраслевые бюро, которые обобщали материалы нормативно-исследовательских станций и издавали нормативы, обязательные к применению на предприятиях. К сожалению, в

современных условиях эти нормативы оказались мало пригодны, так как в них были заложены неоправданно большие резервы, которые могли себе позволить иметь монополисты.

Теперь обстановка кардинально изменилась. Рынок и конкуренция не приемлют подобных излишеств. Возникает необходимость перестраивать работу по созданию трудовых нормативов, создать новую концептуальную основу нормирования труда, опирающуюся на широкое использование персональных компьютеров, автоматизированных рабочих мест технологов-нормировщиков. В условиях рынка возникает необходимость в рамках АРМ не только производить расчеты нормы, но и постоянно анализировать качество норм, сопоставлять затраты труда с результатами, достигнутыми в организациях-конкурентах. Потребуется изменить и форму представления нормативов — вместо громоздких сборников и многочисленных таблиц, удобных для ручного счета, приводить в них математические зависимости затрат труда от переменных факторов.

Одним из перспективных направлений дальнейшего совершенствования нормирования труда и расчетов численности персонала

234

является применение методов микроэлементного нормирования. Сущность этих методов заключается в том, что все многообразие трудовых действий можно свести к ограниченному количеству простейших движений — рук, корпуса, ног, движений глаз (протянуть руку, переместить, взять, соединить, разъединить, ходить, сесть, встать, нагнуться, перевести взгляд и т.п.), и на каждое из них установить время выполнения.

В настоящее время за рубежом разработаны и применяются различные системы микроэлементного нормирования: МТМ (система измерения методов работы); МТА (анализ времени и движений); «Урок фэктор» (система факторов трудности работ); МОДАПСТ (система укрупненных нормативов); различные разновидности систем МТМ : МТМ-1; МТМ-2; МТМ-3; МТМ-В и др.

Наибольшее распространение получила система МТМ, которая характеризуется следующими методическими положениями. Основные движения в системе МТМ делятся натри группы. Первая охватывает движения рук — «протянуть руку» (R), «переместить предмет» (М), «взять предмет» (G), «опустить предмет» (RL), «установить предмет» (Р), «нажать» (АР), «разъединить» (Д), «повернуть руку» (Т), «вращать» (С). Вторая — движения глаз»: «всмотреться» (EF), «переместить взгляд» (ЕТ). Третья — основные движения корпуса и ног: «движение ступни» (FM), «движение ноги и голени» (LM), «ходьба» (W), «шаг в сторону» (SS), «поворот корпуса» (ТВ), «нагнуться» (В), «низко нагнуться» (S), «опуститься на одно колено» (КОК), «опуститься на оба колена» (КВК), «сесть» (SIT), а также движения для восстановления исходного положения после движения: В, S, КОК, КВК, SIT. Они обозначаются символом начального движения с приставкой буквы «А» (АВ, AS и т.д.). Движение «встать из положения сидя» обозначается символом STD. Всего в системе МТМ выделено 26 основных движений, по которым с учетом различных факторов, влияющих на их длительность, установлено около 500 нормативов времени. Все микроэлементные нормативы в системе сведены в 8 таблиц. В системе МТМ за единицу времени принята одна стотысячная часть часа, именуемая TMV.

Область применения систем микроэлементных нормативов весьма широка. С их помощью можно разрабатывать нормативы времени в отношении трудовых действий, приемов, комплексов приемов, производить расчеты норм на операции, проектировать рациональные трудовые процессы, рассчитывать численность персонала, использовать при обучении рабочих рациональным приемам труда.

235

Важным достоинством систем микроэлементных нормативов является и то, что они позволяют в условия применения ЭВМ одновременно с автоматизированным проектированием технологического процесса производить расчет норм времени, определять еще до начала производства необходимые затраты труда, сравнивать их с предельно допустимыми, изыскивать возможности снижения затраттруда.

В последние годы за рубежом на основе системы МТМ и ее модификаций разработаны и успешно применяются автоматизированные системы проектирования трудовых процессов (табл. 5.10).

Таблица 5.10 Автоматизированные системы проектирования трудовых процессов

Базовая система	Автоматизированная система	Страна, разработчик
МТМ-1	4М-DATA	США, компания «Вестингауз»
МТМ-1	ANABES	ФРГ, Дортмундский университет
МТМ-2	ADAM	США, Ассоциация МТМ
МТМ-2	AUTOMAT	Великобритания, Ноттингемский университет
МТМ-3	RADAC	США, компания «Tektronix»

Работа проектировщика, использующего автоматизированную систему, организуется следующим образом. Все микроэлементы получают свой код и вместе со значениями нормативов времени вводятся в ЭВМ в виде логической программы проектирования оптимальных трудовых процессов и расчета норм. Ввод исходных данных производится с перфокарт или видеотерминального устройства. После проведения на компьютере всех вычислительных операций проектировщик получает на дисплее: описание проектируемой трудовой операции; состав микродвижений; нормативы по каждому элементу операции; общую норму на операцию; количество рабочих циклов в час (производительность данного рабочего места). Программа позволяет оценить и эффективность спроектированного трудового процесса: степень загруженности правой и левой рук (в % к длительности операции), удельный вес затрат («установить», «протянуть руку», «взять»), удельный вес «пассивного наблюдения» и др. Тем самым программа как бы предсказывает проектировщику имеющиеся резервы и возможные пути для рационализации трудового процесса.

В целях дальнейшего развития исследований в области микроэлементных нормативов в развитых зарубежных странах созданы на-

236

циональные ассоциации МТМ. Для координации этой деятельности между странами образован Международный директорат МТМ, который пригласил сотрудничать российских ученых и специалистов.

В реальных условиях при расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих.

В явочный состав персонала включаются все работники, явившиеся на работу.

В списочный состав персонала включаются как работники, явившиеся на работу, так и работники, находящиеся в отпуске, командировке, не явившиеся по болезни, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п.

Списочный состав персонала превышает по численности явочный состав примерно на 5—10%. Величина этого превышения устанавливается исходя из фактически сложившихся данных за предыдущие периоды и зависит от ряда факторов, прежде всего от демографического состава персонала и условий труда. Так, в организациях, где преобладает женский труд, где значительный удельный вес в общей численности занимают лица пожилого возраста, где неблагоприятны условия труда, различия в численности между списочным и явочным составом неизбежно возрастают.

Списочная численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют среднесписочную численность. Среднесписочная численность за месяц определяется путем суммирования списочного состава персонала за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней в месяце. При этом списочная численность персонала в выходные и праздничные дни берется по предшествующему рабочему дню. Среднесписочная численность персонала за квартал (год) рассчитывается как сумма среднемесячной численности за этот период, деленная на соответствующее число месяцев.

В списочный состав персонала организации включаются все принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Включение в списочный состав производится со дня зачисления на работу.

237

В практике учета персонала различают также в зависимости от срока, на который заключен трудовой договор, постоянных, временных и сезонных работников. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным — поступившие на работу на заранее определенный срок; к сезонным — поступившие на работу на период сезонных работ.

В результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется. Это изменение называют оборотом кадров. При этом различают оборот кадров по приему и оборот по увольнению. Величина оборота кадров определяется путем деления числа всех выбывших (оборот по увольнению) или всех принятых (оборот по приему) за определенный период на среднесписочную численность работающих за тот же период.

Для характеристики изменения численности персонала применяется также показатель сменяемости кадров. Он определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации заданный период к среднесписочной численности и выражается в процентах.

Важной характеристикой стабильности трудового коллектива является текучесть кадров, величина которой определяется путем деления числа уволенных (по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины) за определенный период времени на среднесписочную численность работников за тот же период.

Контрольные вопросы к главе 5

Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?

Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?

Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

В чем состоит различие широкого и узкого толкования понятия «маркетинг персонала»?

Какие факторы определяют направления маркетинговой деятельности в области персонала?

Раскройте содержание основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала.

Что может служить источниками и путями покрытия потребности в персонале?

238

Каковы источники информации для проведения маркетингового анализа в области персонала?

Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?

Какие элементы включает в себя обобщенная структура должностной инструкции?

Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?

В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале? Какова обобщенная структура баланса рабочего времени сотрудника?

Что нового вносит рынок в организацию анализа и планирования показателей по труду?

Каковы сущность и структура показателя «расходы на персонал»?

Какие изменения вносит рынок в нормативную базу для планирования показателей по труду?

Какие методы применяются в планировании производительности труда?

В чем состоят преимущества и недостатки методов прямого счета и планирования по факторам, применяемым в расчетах производительности труда?

Охарактеризуйте виды анализов, применяемых в процессе планирования показателей по труду.

Расскажите о задачах, решаемых в процессе предварительного анализа показателей по труду.

Каковы сущность и назначение текущего анализа показателей по труду?

В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?

Что нового вносит рынок в организацию нормирования численности персонала?

Какие виды норм применяются для расчета численности рабочих?

Что понимается под нормой времени и нормой выработки? Какая между ними существует связь?

Раскройте состав штучной нормы времени и методы расчета ее составных частей.

Для каких категорий рабочих при расчете их численности при меняются нормы обслуживания?

239

Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?

С помощью каких норм можно устанавливать численность специалистов?

Для расчета численности каких категорий персонала применяются нормы обслуживания?

Что такое явочная и списочная численность персонала? Какие факторы влияют на различия в их величинах?

Глава 6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Наем, отбор и прием персонала

Исходный этап в процессе управления персоналом — набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике. Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством

анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения.

Рис. 6.1. иллюстрирует процесс набора и отбора кадров:

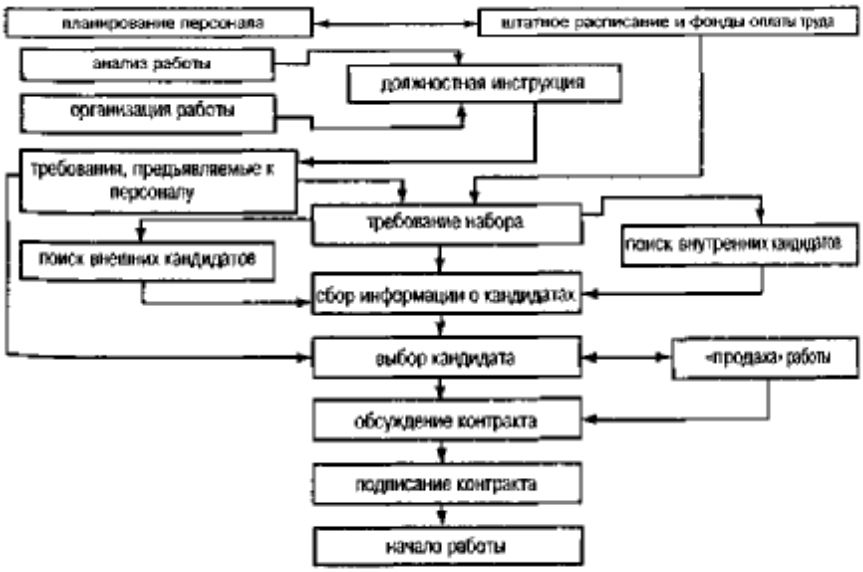


Рис. 6.1. **Процесс набора и отбора кадров**

6.1.1. Отбор персонала, предварительные сведения

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

Вначале рассмотрим, как решается вопрос о том, какой именно тип исполнителя необходим для определенного вида работы. Но перед этим сделаем одно маленькое, но важное замечание. Общаясь с разными людьми, Вы, наверное, обратили внимание на то, как легко мы поддаемся искушению составить суждение о людях только по их внешнему виду и как мы придумываем их характеристики на основании поверхностных сведений. Поэтому постарайтесь отбросить (в большинстве случаев) такое ложное первое впечатление.

Когда появляется вакансия по причине, например, изменения работы или продвижения по службе внутри организации, то исходным моментом должно быть рассмотрение самой работы. Если Вы собираетесь найти подходящего человека для определенной работы, то должны получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

анализ содержания работы;

описание характера работы (должностная инструкция);

требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

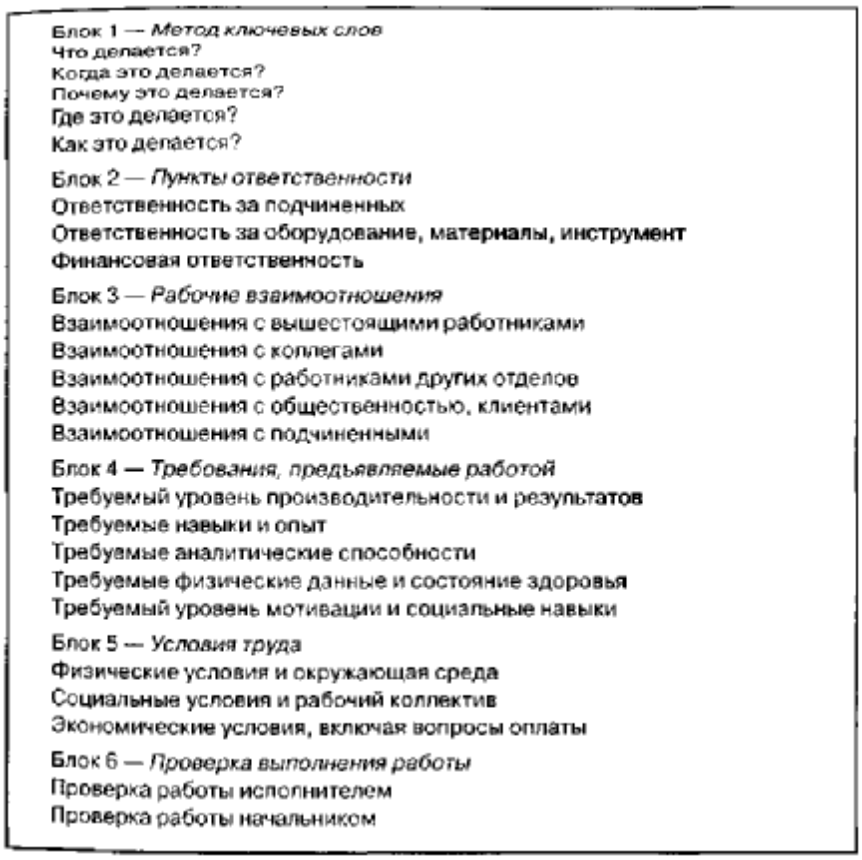
6.1.2. Анализ содержания и требования работы

Анализ содержания работы — это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда прибегают к помощи непосредственных исполнителей или их начальников (мастеров, бригадиров и т.п.). Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. Метод прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение любым менеджером (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Перечень контрольных вопросов и требований для систематического

анализа работы



Блок 1 — *Метод ключевых слов*
Что делается?
Когда это делается?
Почему это делается?
Где это делается?
Как это делается?

Блок 2 — *Пункты ответственности*
Ответственность за подчиненных
Ответственность за оборудование, материалы, инструмент
Финансовая ответственность

Блок 3 — *Рабочие взаимоотношения*
Взаимоотношения с вышестоящими работниками
Взаимоотношения с коллегами
Взаимоотношения с работниками других отделов
Взаимоотношения с общественностью, клиентами
Взаимоотношения с подчиненными

Блок 4 — *Требования, предъявляемые работой*
Требуемый уровень производительности и результатов
Требуемые навыки и опыт
Требуемые аналитические способности
Требуемые физические данные и состояние здоровья
Требуемый уровень мотивации и социальные навыки

Блок 5 — *Условия труда*
Физические условия и окружающая среда
Социальные условия и рабочий коллектив
Экономические условия, включая вопросы оплаты

Блок 6 — *Проверка выполнения работы*
Проверка работы исполнителем
Проверка работы начальником

На основе анализа содержания работы Вы можете составить должностную инструкцию. В этом документе кратко излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

Следующим этапом Вашей подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа вы должны как можно более точно определить навыки, знания,

243

квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве случаев стремятся определить именно желательные характеристики. Однако не во всех случаях удается отобрать идеального кандидата. Поэтому необходимо установить и тот основной минимум требований, которым должен удовлетворять претендент. Правда, здесь есть еще одно важное обстоятельство: претендент должен вписываться в существующую рабочую обстановку, в коллектив, где ему предстоит работать.

Итак, следующий этап — найти человека, который будет удовлетворять этим критериям.

Первое соображение, которое по этому поводу обычно возникает, — это дать объявление в газете или другом периодическом издании, включая профессиональные. Однако при существующих расценках такой поступок может стать дорогостоящим мероприятием. Поэтому следует рассмотреть другие варианты.

6.1.3. Источники найма персонала

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). В табл. 6.2 представлены как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора, выявленные путем опроса работников соответствующих служб в компаниях США.

Таблица 6.2 Сравнение источников набора

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочей "хватки" работников. Компания знает достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на наем.	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. "Семейственность", приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег.
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия.	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая "хватка" новых работников точно неизвестна.

Многие фирмы практикуют помещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Следующими источниками могут быть:

Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу: (а) обычно они знают что-то о деятельности Вашей фирмы и (б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней.

Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу.

Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления — получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Объявление должно содержать информацию о:

ключевых элементах работы,

требуемой квалификации,

местонахождении,

уровне (кому подчиняется претендент),

предполагаемом жалованье (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех).

245

При составлении и проверке объявлений о приеме на работу Вы должны позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» Вашей организации. Воспринимайте их как мероприятие «паблик рилейшенс», не забывая, однако, о том, что это объявление о наборе персонала. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию Вашей организации, неудачное — может «подмочить» эту репутацию.

Выделяются некоторые интересные закономерности. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер. Случайно зашедшие люди — хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности и т.д.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами. В табл. 6.3 сопоставляются результаты, полученные несколькими методами. Предприятие может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ему приносит (т.е. на число принятых работников).

Таблица 6.3 Эффективность различных методов набора по различным показателям

Источник набора	Результат источников набора	Результат (в %) от суммы всех источников набора	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	2127	34,77	6,40	58,37
Публикация объявлений	1979	32,35	1,16	39,98
Различные агентства	856	14,00	1,99	32,07
Прямое распределение в колледжах	465	7,60	1,58	13,21
Внутри компании	477	7,30	10,07	65,22
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	134	2,19	5,97	57,14
Справочники-списки ищущих работу	109	1,78	8,26	81,82

6.1.4. Отборочное собеседование

Большинство специалистов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что собеседование является слабым средством выявления подходящих кандидатов, так как в большинстве своем люди, проводящие собеседование, формулируют свои оценки по первым впечатлениям. Тем не менее хорошо известно, что многие отборочные собеседования проводятся неспециалистами, которые плохо представляют себе последствия принимаемых ими решений. Как уже было сказано выше, решения, связанные с отбором персонала, могут обойтись очень дорого, и поэтому имеет смысл потратить время на разбор самого процесса собеседования. Отборочное собеседование не является идеальным методом несмотря на широкое его распространение, поэтому в дальнейшем мы рассмотрим и другие методы отбора.

Основной целью отборочного собеседования (некоторые авторы применяют термин «интервью») является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса:

сможет ли кандидат выполнять данную работу?

будет ли он выполнять ее?

подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Ответы на эти вопросы создают полезную основу. Но требуется еще выяснить массу деталей. Например: что именно свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе? Интеллект? Дополнительная спецподготовка? Вы будете правы, если назовете все эти характеристики. Но на минутку задумайтесь еще и над такими вопросами:

не случаен ли этот набор характеристик?

не перекрываются ли одни из них другими?

как возможно их адекватно оценить?

С учетом трудностей ответа на такие вопросы включим в план проведения отборочного собеседования перечень: критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

247

Эти критерии должны не перекрывать друг друга, быть продуманно сгруппированы и отличаться друг от друга. Они должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

Итак, есть план, который базируется на подготовленных Вами требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие Вас вопросы. Но как?

Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация. Но другие невозможно выяснить напрямую. Не можете же Вы, в самом деле, ставить вопросы так: «Вы умны?» или «Продемонстрируйте мне Ваши способности?»

(Если даже и зададите их, то ответы в лучшем случае будут сомнительны). Информация, которую Вы хотите получить об этих качествах, должна добываться косвенным путем и подводить Вас к соответствующим выводам. Например, об интеллекте человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т.д.

Если Вы согласны с ранее высказанным предположением, что кроме вопроса о том, сможет ли претендент выполнять данную работу, Вы захотите также узнать, будет ли он ее выполнять и будет ли он наилучшим образом соответствовать требованиям, предъявляемым к данной работе, тогда Вы должны будете приступить к сбору сведений о том, чTd представляет собой претендент. И если Вы упустите из поля зрения такие важные области человеческой жизни, как занятия в свободное время и в годы учебы, то лишите себя очень обширных источников информации. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Общителен ли он? Энергичен ли? Могут ли внешние интересы (хобби) помешать работе? Какие виды деятельности интересу ют ил и волнуют претендента? С какими типами людей этот человек может ладить и являются ли сотрудники Вашей организации именно такими людьми?

И последнее замечание по поводу Вашего плана. Если собеседование проводят несколько специалистов, распределите роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.

Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претенден-

248

та. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% — вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы.

Второе, что вы должны уметь, — это контролировать ход собеседования, т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.

Третье важное умение — «умение слушать» (слушать — значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение — умение составлять суждение или принимать решение. Последнее настолько важно, что мы остановимся на этом вопросе отдельно.

Существуют разнообразные приемы, которые с большой эффективностью помогают «следить» за процессом. Конечно, они не являются универсальными средствами, гарантирующими успех, но их полезно применить и опробовать в практике проведения собеседования.

Например, Х. Джессап предлагает следующее. Если Вы хотите, чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем Вы его спрашиваете, то, задавая вопрос или заканчивая свою реплику:

смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь;

не прерывайте говорящего;

не делайте длинных пауз;

задавайте более общие вопросы;

занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение.

Если Вы хотите, чтобы интервьюируемый более подробно высказался по предлагаемой теме, то:

высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами;

выражайте несогласие с ним.

Если Вы хотите остановить интервьюируемого, то:

согласитесь с ним;

смотрите в сторону;

наклонитесь вперед и положите руки перед собой.

Уклончивой формулой выражения одобрения может быть кивок или произнесение звуков типа «ммм» или «угу». Если же Вы хотите, чтобы интервьюируемый подробно остановился на каком-либо вопросе, можете повторить в вопросительной форме какое-нибудь из только что сказанных им слов, например: «Несколько лет я работал конструктором» — «Конструктором?»

Время от времен и нужно менять тему разговора. Если Вы это сде-

249

лаете незаметно и естественно, то это позволит сохранить впечатление, что идет обычная беседа (а не допрос!), и это поможет в установлении такого сложного элемента общения, как взаимопонимание. Но прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все сказанное не оставило у

Вас сомнений и не создало неверных впечатлений. В равной степени Вы должны быть готовы «прозондировать» и те вопросы, при выяснении которых претендент может почувствовать себя неловко (например, выяснение семейных обстоятельств, если они могут иметь отношение к работе). Но делайте это естественно, ни в коем случае не создавая впечатления, что на этой основе Вы формируете свое мнение о кандидате.

Умение слушать — это умение не только слышать, но и видеть, воспринимать и анализировать информацию. Следует помнить, что собеседование — это восприятие Вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате. И если Ваши «рецепторы» не реагируют надлежащим образом или, что еще хуже, если Вы уже приняли решение, то вся эта деятельность может превратиться в разгадывание шарады. Кстати, это одна из причин, почему собеседование оказывается ненадежным инструментом отбора кадров.

Очевидность этого вывода очень хорошо показана в проведенном Е.С. Вебстером анализе процедуры отбора, принятой в армии Канады. Ниже приводятся предостережения от совершения наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются примерить к интервьюируемым, не оценивая их по действительным достоинствам.

Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.

На интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная, информация о претенденте.

Заполненное заявление претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.

Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Ваши эмоции также могут помешать формированию достоверного образа претендента. В ходе интервью Вы можете почувствовать симпатию к нему, или, наоборот, после каких-то ответов возникает неприязнь. Это может быть результатом расхождения в оценках или несходства характеров. Но Ваши эмоции уже «включены» и, по-видимому, приведут к искаженному представлению о человеке, помешают сформировать объективное мнение о нем. Поэтому не удиви-

тельно, что собеседование считается достаточно ненадежным методом отбора.

Многообразие проблем, сопутствующих собеседованию, можно исключить, если Вы в достаточной степени владеете искусством общения, в частности умением активно слушать и владеть спецификой невербального общения. Активное слушание подразумевает «проникновение в мысли говорящего» и попытку понять точный смысл того, что он или она пытаются сказать, т.е. понять истинную суть и взгляды говорящего, а также действительный смысл произносимых им слов. Наблюдение за невербальными сигналами поможет тоже понять действительный смысл произносимых слов, но Вы должны четко представлять и свою собственную «невербалику» и впечатление, которое Вы производите на интервьюируемых.

Если Вам удалось противостоять соблазну принять решение вначале собеседования, подыскивая затем только доказательства правильности своего мнения о кандидате, то можно сказать, что Вы в достаточной мере вооружены рекомендациями, которые были рассмотрены выше. После ухода претендента (как завершить собеседование, на этом мы остановимся чуть ниже) Вам остается только сгруппировать собранную информацию о претенденте, проанализировать ее и принять взвешенное решение. Но сделать это довольно трудно!

Собранная Вами информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетучивающихся из памяти деталей, о которых, как Вам кажется, говорил претендент. Поэтому еще до того как Вы начнете собеседование с другим претендентом, незамедлительно начните обработку результатов. (Исследования, проведенные сразу же после проведения собеседования, показали, что проводившие собеседование в среднем давали только 50% правильных ответов на вопросы о том, что именно говорил претендент).

На этом этапе сделанные Вами во время собеседования заметки в наибольшей степени сохраняют свою актуальность. Большинство специалистов не советуют делать записей во время собеседования: это отвлекает претендентов. Верно, если только производить их неумело. Пытайтесь преодолеть свое неумение, но, главное, все-таки ведите их. Кратко. Ненавязчиво. Фиксируя ключевые момент).

Принятие окончательного решения —трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента,

принадлежность к определенной социальной группе, полу или просто на том факте, что претендент и интервьюер учились в одном учебном

251

заведении. Необоснованность принятого решения может исходить из так называемого «эффекта ореола»: у претендента обнаруживается какое-то конкретное качество, на основании которого предполагается, что он обладает целым рядом других качеств (их наличие интервьюер часто умозрительно выводит из этого действительно имеющегося у претендента качества). Вообще, интервьюеры склонны либо переоценивать, либо недооценивать своих кандидатов.

На этапе принятия окончательного решения Вы должны держать в голове и пытаться ответить на три вопроса, названные в начале параграфа.

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос (сможет ли кандидат принять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых к персоналу самой работой.

Следующий вопрос (будет ли претендент выполнять работу?) несколько труднее, поскольку здесь используются критерии более абстрактного характера: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм. Будет ли претендент всесторонне удовлетворен предлагаемой работой? Это лишь часть критериев, которыми Вы могли бы воспользоваться.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решений о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. Часто отвечают на него интуитивно, а не рационально. Какими же могут быть в данном случае критерии? Это внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение. Данный перечень может быть легко продолжен и включить такие критерии, которые являются явно сомнительными, а то и фактически незаконными.

Поэтому не упускайте из внимания, что Вы ведете отбор прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие в первую очередь из первых двух вопросов. И только когда перед Вами два или несколько претендентов, одинаково отвечающих критериям этих двух вопросов, в процесс принятия решения включаются ответы на третий вопрос.

После того как Вы убедились, что собрали всю требуемую инфор-

252

мацию, важно, чтобы претенденту были предоставлены следующие возможности:

во-первых, Вы должны предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно о том, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента. Все же не надо упускать из вида волнение и скромность отдельных людей, из-за чего они могут пропустить какие-либо важные сведения в рассказе о себе);

во-вторых, Вы должны предложить претенденту задать Вам вопросы, чтобы он мог уточнить любые детали, касающиеся предлагаемой работы и условий.

И только после этого Вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, Вы должны сказать претенденту, когда может быть принято решение и когда Вы оповестите его об этом.

ОБСУЖДЕНИЕ КОНТРАКТА. На этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта — это часть процесса найма и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, даже в устной форме, являются частью контракта. Вы должны твердо знать, что именно Вы полномочны предложить. Иначе можете поставить организацию в неудобное и юридически затруднительное положение, а себя — в ситуацию, когда к Вам могут быть применены меры дисциплинарного характера.

Если собеседование, по крайней мере частично, — это «продажа» работы кандидату, то сделка по «продаже» должна быть соответствующим образом завершена.

ОФОРМЛЕНИЕ КОНТРАКТА. Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то другой принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

ваше предложение кому-либо о выполнении работы для Вас было принято;

вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или с

253

помощью другого сотрудника);

вы инструктируете его, что надо сделать;

вы инструктируете его, как это надо сделать;

данная работа является частью Вашей обычной работы.

Таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с Вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает Вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть предоставлен работнику, включает следующие сведения:

имена сторон (работодатель и работник);

наименование работы;

дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);

тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;

периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная — обычное рабочее время);

праздничные дни и их оплата;

правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;

схема расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;

процедура подачи жалоб;

срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

6.1.5. Другие методы отбора

Отборочное собеседование остается широко практикуемым методом отбора, вероятно, еще и потому, что наниматели получают возможность познакомиться лично с претендентами. Однако, чтобы противодействовать возможной предубежденности интервьюеров, последние разработки методик проведения отборочного собеседования учитывают:

а) более тщательную подготовку интервьюеров, направленную на то, чтобы исключить у них проявление предубеждений и научить их оценивать претендентов в соответствии с тем перечнем требований,

254

который был составлен в результате проведенного анализа предлагаемой работы;

б) использование собеседования с более четкой структурой, в которой прослеживается прямая связь со спецификой предлагаемой работы и поведением претендента и гипотетических ситуациях, «моделирующих» технические задачи, решаемые в условиях реальной работы;

в) использование жизнеописаний, содержащих информацию о прошлой деятельности претендента, его интересах и достижениях, что позволяет предсказать его поведение при выполнении будущей работы. В таких биографических опросниках основное внимание может сосредоточиваться на таких аспектах, как семья, образование, проведение досуга, или специально концентрироваться на вопросах трудовой деятельности. Претендента можно попросить рассказать об его прошлых достижениях с точки зрения уровня квалификации и компетенции, необходимого для выполнения им работы. Дополнительная важность такой оценки достижений претендента в их сравнении с требуемым уровнем компетенции связана с тем, что она позволяет выявить потребности претендента в дальнейшем обучении при поступлении на работу;

г) более широкое использование тестов с типичными примерами рабочих ситуаций, предлагаемых претендентам, и с оценкой их выполнения. В большинстве своем такие тесты используются в связи с выполнением канцелярских, машинописных и чисто механических работ, но оценку организаторского и профессионального уровня имеет смысл проводить в специальных центрах, где оцениваются эти качества претендентов.

Широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются специалисты. Важно, чтобы они хорошо знали обо всех имеющихся средствах,

обеспечивающих решение комплексной задачи отбора претендентов, и понимали, когда им необходимо обращаться к этим специальным службам.

Специалисты этих служб имеют в своем распоряжении широкий арсенал так называемых психологических тестов для оценки самых разнообразных качеств людей, которые необходимы для выполнения различных работ. В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования Результаты тестирования не зависят от способности интервьюера

255

контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Существуют тесты для оценки таких характеристик, как:

профессиональная подготовка — знания и навыки;

интеллектуальный уровень — общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;

наклонности — специальные качества, такие, как, умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;

личностные качества — аспект очень спорный, призван определять темперамент, характер человека, является ли он интровертом или экстравертом, и т.д.;

физические характеристики.

Не слишком успешная практика использования отборочных собеседований и случайного набора методов развития персонала привела ко все возрастающему использованию передовыми фирмами центров оценки персонала. Эта тенденция, по всей видимости, усилится и в следующем десятилетии.

В таких центрах претенденты выполняют ряд заданий, в которых обычно широко используется моделирование соответствующих рабочих ситуаций. Например, претенденты на управленческие должности могут столкнуться с заданием, когда они должны будут разобрать «типичную» утреннюю корреспонденцию в условиях жесткого лимита времени. Они могут побывать на занятии по управленческим проблемам, где им будет предложено разобрать какой-нибудь конкретный случай, участвовать в ролевой игре, например, с «трудным подчиненным», «непокладистым заказчиком» или «требовательным боссом» или сделать представление по отбору персонала. Эксперты будут искать свидетельства достаточно высокой квалификации претендентов в вопросах управления. Эта квалификация может включать в себя умение планировать, принимать решения, оказывать влияние на других, умение общаться. Затем наблюдения экспертов суммируются и каждому претенденту дается общая оценка.

И все же для большинства менеджеров в настоящее время непреложным является тот факт, что отборочное собеседование остается единственным реальным методом отбора.

Сказанным завершается рассмотрение процесса набора и отбора кадров. Но перед тем как поставить точку в этом разделе, хотелось

256

бы еще раз выделить ту роль, которую линейный менеджер играет в кадровых вопросах.

Когда мы рассматривали роль специалиста по кадрам, то утверждали, что иногда линейные менеджеры слишком полагаются на мнение специалистов, особенно в вопросах отбора кадров. Такое самоустранение часто приводит к серьезным проблемам. Хотя специалист по кадрам может внести и вносит существенный вклад в процесс отбора, вклад линейного менеджера по крайней мере так же важен: он знает работу, где существует вакансия, более глубоко, чем данный специалист. Его участие в составлении должностных инструкций и требований, предъявляемых к персоналу, имеет принципиальное значение. Он лучше знает трудовой коллектив, в который должен влиться новичок. В то время как специалист по кадрам наилучшим образом справится с объявлением о приеме на работу, подбором кандидатов и сможет оказать помощь при проведении интервью, за сам отбор в первую очередь отвечает соответствующий линейный менеджер.

Помощь специалиста потребуется при разработке, проведении и анализе результатов тестирования. Для этого требуется специальная подготовка. Вероятно, специалист по кадрам лучше всех оценит, подходит ли кандидат для длительной работы в Вашей организации. Разумеется, если Вы имеете большой опыт работы в организации, то также сможете внести определенный вклад в эту оценку.

Кстати, оценить претендентов может и сам трудовой коллектив. Этот момент не следует сбрасывать со счетов, когда речь идет о выборе кандидата. Коллектив может лучше рассудить,

подходитли ему данный человек или нет. Поэтому, если имеется более одного приемлемого кандидата, почему бы не привлечь к выработке окончательного решения сотрудников подразделения?

Итак, линейные менеджеры должны играть основную роль в приеме новых работников, поскольку именно они будут отвечать за качество их последующей работы. Специалисты могут оказать ценную поддержку в этом процессе как с административной стороны, так и оказывая техническую помощь при тестировании, проведении интервью или проработке контракта.

6.2. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

253

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи:

выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;

определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач:

установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

оценку кандидатов на вакантную должность;

текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Оба вида оценки позволяют решать в основном аналогичные (из приведенных выше) задачи, поэтому в их формулировке под словом «сотрудник» следует понимать также «кандидат на должность».

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К этим типовым этапам можно отнести: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы); проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам: (а) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; (б) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;

258

формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

определение времени и места проведения деловой оценки;

установление процедуры подведения итогов оценивания;

проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя

является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность. При формировании текущей периодической оценки обобщаются: а) мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; (б) подчиненных; (в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Центральным вопросом любой деловой оценки являются установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

результативности труда;

профессионального поведения;

личностных качеств.

259

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;

определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллек-

260

тивизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать тот момент, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов (в ряде случаев эти результаты можно рассматривать как совместные для взаимодействующих сторон). При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

Третья группа показателей оценки —личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия непроявленных свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фактически является делом очень сложным и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

261

В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Принципы выделения двух групп методов оценки можно сформулировать следующим образом:

показатели оценки заданы заранее;

оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

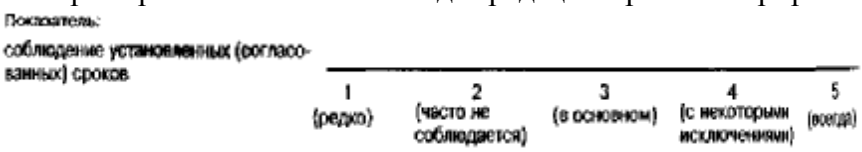
При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей:

характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования);

несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);

отдельный сотрудник характеризуется сточки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представляют степень выраженности показателя. Пример использования метода градации проиллюстрирован ниже:



Этот метод, напоминающий собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Но при этом возникает определенный ряд проблем. Числовое обозначение выраженности показателя делает возможным широкое поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости. Имеются оценщики, которые склонны давать суждения либо по экстремальным (1 или 5) значениям («тенденция к экстремумам»), либо по средним значениям шкалы («тенденция к середине»).

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода градации, используют другую разновидность шкалирования — метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом

числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретизации отдельных описаний. Пример использования рассматриваемого метода представлен на рис. 6.2.

Показатель оценки: сотрудничество

5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику.	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику.	Способен к сотрудничеству, собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику.	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным.	Не показывает склонности к сотрудничеству.

Рис. 6.2. Описание количественных оценок шкалы

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Следующим методом оценки является метод упорядочения рангов. Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут

263

быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например, по шкале размера заработной платы определенной категории работников). Такая дифференциация при деловой оценке персонала достигается использованием «метода упорядочения рангов», который, однако, на практике применяется редко.

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудников, отсутствие возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

Метод альтернативных характеристик отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен на рис. 6.3.

Сотрудник:

- соблюдает все сроки ☐
- имеет сложности при координации различных задач ☐
- чувствительно реагирует на критику ☐
- работает больше, чем требуется ☐
- нелегко находит контакт с внешним окружением ☐
- в условиях дефицита времени работает безошибочно ☐
- составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.) ☐

Рис. 6.3. Пример использования метода альтернативных характеристик

Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна их разновидность: метод без предварительного установления показателей оценки. Такой метод устанавливаетход процесса оценивания,

264

но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

а) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;

б) по его истечении оцениваются результаты — как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

в) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого «оценочного листа» показан в табл. 6.4. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением. В комментариях к табл. 6.4 указывается, каким образом приведенный «оценочный лист» корректируется для оценки руководителей.

Таблица 6.4 Примерная форма «оценочного листа»

Фамилия, имя, отчество	
Должность	
Описание выполняемой работы	
1. Повод для оценки	
☐ Очередная оценка	☐ Оценка по необходимости
	☐ Окончание испытательного срока
	☐ Контроль за ходом адаптации сотрудника

1	2	3	4	5	6
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9. Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру *по переговорам* и убедительно аргументировать свои мысли					
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования, мысли излагаются ясно; краткие и ясные устные изложения мыслей, убедительный стиль					
13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
14. Дополнительные важные показатели					
Руководителям подразделений (и лицам, зачисленным в кадровый резерв на выдвижение) оценку необходимо проводить по расширенному составу показателей, которые, помимо вышеперечисленных, включают в себя следующее:					
15. Выполнение представительских функций: защита престижа и материальных интересов коллектива, поддержка деловых связей с внешним окру-					

1	2	3	4	5	6
16. Мотивация: умение пробуждать и поддерживать интерес и готовность к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления самостоятельности и инициативы сотрудников, адекватная оценка работы сотрудников					
17. Консультирование: готовность помочь сотрудникам в решении проблем, конкретность и профессиональность консультаций					
18. Особые примечания по отдельным показателям, например, рекомендации, являющиеся особенно важными для учета показателей оценки*.					

III. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:
переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом: .....

IV. Обобщающие выводы:

V. Дополнительные данные:
способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения.

* В пункте 18 может быть также обращено внимание на важность отдельных показателей оценки руководителей и сотрудников, зачисленных в кадровый резерв на выдвижение. К таким показателям относятся, например:

организационные способности (в дополнение к пункту 6 «Оценочного листа» могут быть указаны такие признаки, как определение периодичности заданий, распределение заданий с учетом возможностей исполнителей, организация работы до получения конечного результата);

способность к решениям;

умение вести переговоры (а также совещания, семинары и т.п.);

стиль общения (в том числе способность к критике).

VI. Заключение руководителя оцениваемого сотрудника:
согласен
не согласен по следующим показателям оценки: .....
Обоснование:

VII. Мнение лица, получившего оценку:
претензий к оценке не имею
не согласен со следующими пунктами оценки: .....
от опровержения отказываюсь
опровержение прилагаю
опровержение предоставлю в 2-недельный срок

«Оценочные листы» заполняются всеми сторонами-оценщиками (коллеги, непосредственное руководство, подчиненные, сотрудники смежных подразделений, имеющие рабочие контакты с оцениваемым сотрудником). Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «Оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

6.3. Профориентация и трудовая адаптация персонала

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода Деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и

269

интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:

профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;

профессиональная информация;

профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство просвещения РФ, Государственный комитет РФ по высшему образованию, Министерство труда РФ. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводятучеб-

270

ные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации.

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть

связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала — управление адаптацией.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внут-риорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на ра-

271

боту в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

социально-психологический — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

профессиональный — постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

организационный — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

272

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм

происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

273

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации:

особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

наличие отработанной системы внедрения новшеств;

гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

структурное закрепление функции управления адаптацией;

технология процесса управления адаптацией;

информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

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

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам под разделений. В данном случае специалист по персоналу становится

274

куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяет наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут вы ступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые

сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда (система управления нововведениями подробно раскрывается в главе 7).

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;

проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

специальные курсы подготовки наставников;

использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с кон-

структивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);

подготовка замены кадров при их ротации;

проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;

организация венчуров;

определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;

оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;

гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);

участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);

проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

рациональное использование возникающих референтных групп;

использование творческих методов выработки решений;

обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К объективным относятся те, которые характеризуют эффективность тру-

довой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам,

сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности кодному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

6.4. Использование персонала

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

277

Основные принципы рационального использования персонала требуют:

обеспечения рациональной занятости работников;

обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

В соответствии с перечисленными принципами рациональное использованием персонала отражено на рис. 6.4.

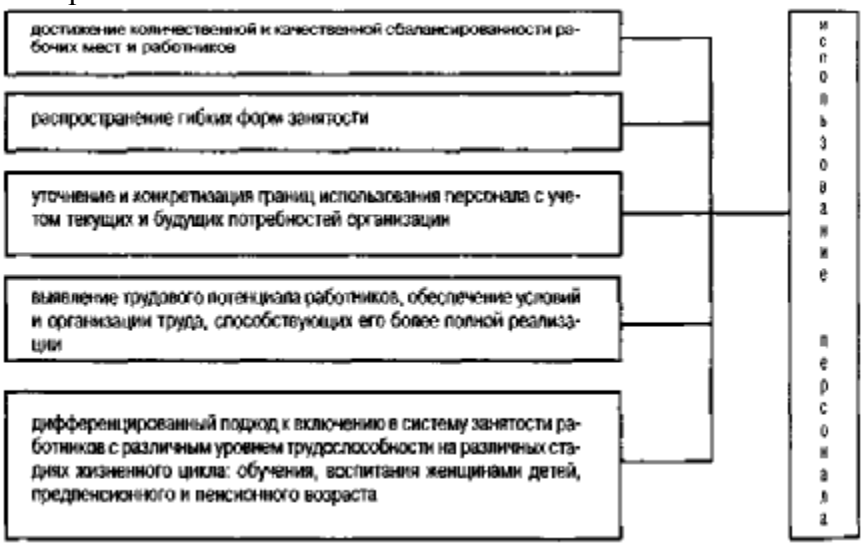


Рис. 6.4. Направления рационального использования персонала

Рассмотрим каждое из названных направлений более подробно.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается посредством правильной расстановки работников, а также через усиление внутриорганизационной мобильности,

278

предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям организации.

Она должна осуществляться с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы. При этом преследуются две цели: (а) формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и (б) перспективность расстановки кадров, способствующая их росту.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

соответствия;

перспективности;

сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых руководящих должностей.

В применении принципа перспективности должно учитываться несколько условий:

установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;

возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

состояние здоровья.

В каждой организации могут быть выработаны и другие условия, задача состоит лишь в том, чтобы они способствовали применению принципа сменяемости, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием водной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно хорошо работать в этой должности более 6—7 лет на одном месте.

Поэтому расстановке кадров и лучшему их использованию должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Внутриорганизационные трудовые перемещения обусловлены прежде всего потребностями самой организации, которая представ-

279

ляет собой сложную социо- технико-экономическую систему рабочих мест, постоянно изменяющуюся под влиянием научно-технического прогресса. Поэтому каждая организация располагает возможностями для установления большего соответствия между требованиями рабочих мест и качественно развивающейся рабочей силой, а также для удовлетворения разнообразных потребностей работников.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует;

предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет;

содействие освоению работником смежной специальности, с тем чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;

расширение опыта работника с целью, например, назначить рядового работника мастером, а управляющего низшего звена перевести на должность руководителя среднего или более высокого уровня.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих — дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, у специалистов и служащих — дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, перемещениями из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащие или из служащих в рабочие).

Внутрипрофессиональныеили квалификационные перемещения характеризуют изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест, связанное, как правило, с переходом от выполнения менее квалифицированных работ к выполнению более квалифицированных.

Особенностью межпрофессиональных перемещений на современном этапе является то, что к ним относится не только собственно переход от одной профессии к другой (как правило, от менее сложной к более сложной), но и овладение дополнительными профессиями. Овладев дополнительной профессией, работник частично или даже полностью может замещать еще одно рабочее место. Это может совершаться периодически, по мере необходимости или постоянно.

Такой процесс микроперемещений характерен для современного производства с расширяющейся сферой коллективной организации труда и со все большим распространением совмещения профессий.

280

Междолжностные перемещения чаще всего связаны с изменением места приложения труда. Так, инженер становится мастером, начальником цеха, отдела и т.д. Но в системе междолжностных перемещений есть и такие, которые, подобно квалификационным, не влекут за собой буквальных перемещений. Инженера выдвигают на должность старшего инженера и т.п. — в этом случае происходит расширение и усложнение выполняемых функций без смены места работы.

Лучшему использованию персонала должна способствовать и ротация кадров, т. е. регулярная сменяемость их в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

При ротации характер работы может меняться коренным образом, и в таких случаях формируется работник с квалификацией широкого профиля, необходимый в будущем как руководитель производства.

Если работник в ходе ротации меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то при этом формируется специалист с глубоким и всесторонним знанием какого-либо одного участка производства, способный эффективно участвовать в трудовой кооперации со своими коллегами.

Перевод работника на новые рабочие места может происходить в течение всей его трудовой жизни, однако со временем этот процесс замедляется. Самый интенсивный период ротации — первый период занятости работника, ограниченный моментом, когда он перестает адаптироваться и эффективно обучаться, достигает максимального уровня компетентности и, наконец, может найти настоящее место для применения своих способностей.

Внутриорганизационную мобильность персонала следует сочетать с определенной степенью стабильности рабочих мест, являющейся необходимым условием роста производительности при использовании новой капиталоемкой техники и повышении требований к качеству продукции.

Лучшее использование персонала обеспечивается и за счет повышения гибкости действий в отношении занятости работников в организации. Такая гибкость проявляется в двух формах: количественной и функциональной.

Количественная гибкость означает изменение числа рабочих или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд. Значение этого фактора возрастает в условиях рыночного хозяйства в связи с ужесточением условий конкуренции,

281

усилением колебаний производства, распространением компьютерной и информационной технологии с высокосберегающим эффектом.

В связи с этим в организациях широкое распространение получают нестандартные формы занятости: частичная, временная занятость, надомничество. Использование подобных форм занятости не только дает организации возможность гибкого маневрирования в процессе производства, но и отвечает потребностям некоторых категорий работников в гибкой организации труда в связи с состоянием здоровья, а также с настоятельной потребностью совместить работу с выполнением других социальных обязанностей (уход за детьми, престарелыми, инвалидами; работа в семье; обучение).

Функциональная гибкость означает способность организаций вносить те или иные изменения в характер использования работников, а также в содержание их трудовой деятельности в соответствии с меняющимися условиями производства. Это достигается путем расширения объема функций (горизонтальное или вертикальное объединение операций), смены профессии, овладения многопрофильными профессиями. Повышение функциональной гибкости проявляется в уменьшении барьеров между профессиями и специальностями, сокращении категорий классификации рабочих мест, в большей подвижности профессиональной структуры, сокращении сроков работы по одной профессии, совмещении профессий, повышении роли многопрофильных профессий. Характерный пример — совмещение функций оператора станков с числовым программным управлением с функциями программиста и наладчика.

В Великобритании, например, от 45 до 51% компаний осуществили менее жесткие разграничения между специальностями: предоставили производственным рабочим возможность производить рутинные ремонтные операции, а квалифицированным — функции других квалифицированных рабочих или вообще отменили разделение труда между рабочими, техниками и служащими.

Гибкость использования персонала проявляется также:

в гибком режиме рабочего времени: гибкий рабочий год, сжатая рабочая неделя, гибкие графики рабочего времени вплоть до гибкости всего периода активной трудовой жизни, включая возможность оплачиваемых перерывов в ней для повышения общеобразовательного и квалификационного уровней;

в изменении сферы организации труда, что находит наибольшее выражение в ротации рабочих мест, обогащении труда, создании ав-

282

тономных бригад, делегировании ответственности сверху вниз, участии работников в управлении и т.п.

Качественная сбалансированность рабочих мест и работников как фактор рационального использования персонала означает достижение соответствия между возрастающими требованиями производства и качественно развивающейся рабочей силой.

Современное производство предъявляет к исполнителю не только новые профессионально-квалификационные, но и более сложные психофизиологические требования, такие, как необходимость повышенного внимания, оперативного мышления, скорости принятия решения, длительного напряжения памяти, широты поля зрения, быстроты и точности реакций, нервно-психологической выносливости. Учет этих требований крайне необходим в связи с риском профессиональных заболеваний, производственного травматизма, ранней инвалидности. Заметим, что ситуация в этой сфере в России крайне неблагоприятна: ежегодно регистрируются более 11 тыс. первично пострадавших от профессиональных заболеваний. Поданным НИИ труда, 40 — 60% заболеваемости с временной утратой трудоспособности связано с неблагоприятными условиями и организацией труда, что оказывает прямое и косвенное негативное воздействие на работоспособность человека.

Среди предпосылок повышения эффективности использования персонала, связанных с организацией и условиями труда, основными являются следующие:

Эффективное использование интеллектуальных, организаторских, творческих возможностей работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности.

Возрастающая необходимость обеспечения безопасности и надежности производственных процессов.

Сегодня очевидно, что по мере того, как производственные системы становятся все более автоматизированными и сложными, возрастает вероятность ошибок, допускаемых человеком. При этом в большинстве случаев действия работников оказываются неправильными не из-за низкой квалификации (хотя и тут имеется много проблем), а из-за несоответствия конструктивных особенностей техники возможностям человека. Проблему можно решить или смягчить только в том случае, если при создании и эксплуатации технических

283

систем грамотно и наиболее полно будет учитываться человеческий фактор, благодаря чему можно обеспечить эффективное и надежное взаимодействие человека с машиной. То есть сегодня требуется конструктивно «встроенная» в технологию и оборудование безопасность труда.

Помимо этого, любая самая надежная технологическая система требует и «высоконадежного» работника, умеющего принимать в экстремальных ситуациях быстрые и правильные решения. Отсюда возникают новые требования к профессиональному отбору работников, их подготовке и постоянному поддержанию высоких профессиональных качеств персонала.

3. Обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности — здоровых условий труда и быта, новых рациональных режимов питания и более продолжительного периода отдыха, радикального улучшения медицинского, транспортного и других видов обслуживания.

Для обеспечения наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места, а также определения более широких вариантов профессиональной перспективы работника

необходимо проведение профессиографического анализа путем сопоставления психофизиологических свойств, способностей человека и требований профессий.

Профессионально важные качества человека изучаются с помощью анкетного, аппаратурного и тестового методов.

Анкетным методом получают информацию о профессиональных интересах человека.

При аппаратурном методе отдельные психофизиологические данные работника оцениваются с помощью специальных приборов, фиксирующих наличие у испытуемого качеств, необходимых для выполнения данной работы.

Тестовый метод включает набор заданий, в процессе решения которых выявляются те или иные личностные и психологические качества человека: способности, уровень интеллекта, общительность, эмоциональность, уравновешенность и др.

Установление психофизиологических качеств человека, необходимых для успешного выполнения данного вида работ, является сложной задачей, которая может быть осуществлена только в результате комплексных исследований.

Требования профессии отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в

284

процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Структура профессиограммы показана в табл. 6.5.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Таблица 6.5 Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
1	2
Профессия	общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием НТП; перспективы развития профессии
Процесс труда	характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить, какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как он меняется на различных этапах жизни, как количественно и качественно его измерить и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Для определения потенциала человека необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

285

Основными характеристиками трудового потенциала работника являются:

возраст;

здоровье — физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие физической культурой и спортом, употребление алкоголя, курение и т.д.;

личностные характеристики — тип темперамента, черты характера и т.д.;

подготовка — общеобразовательная, профессиональная, экономическая, способность к профессиональному росту, непрерывному образованию и т.д.;

отношение к труду — творчество, дисциплина, ответственность, инициативность и т.д.;

опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности;

семейное положение —семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье и т.д.

Каждую из рассмотренных обобщенных характеристик можно разукрупнить и в пределах общей ее оценки дать оценку каждого ее отдельного элемента и подэлемента. Чем больше дифференцирован трудовой потенциал человека, тем глубже и полнее его измерение.

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости в организации работников с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

При этом работники с пониженным уровнем трудоспособности (а среди них — лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь) рассматриваются как существенный дополнительный источник рабочей силы в условиях напряженности с балансом трудовых ресурсов в современном обществе.

Кроме того, необходимость использования данных категорий работников обусловлена объективным противоречием между реальным физическим и духовным потенциалом человека, с одной стороны, и его возрастом — с другой. Такое противоречие существует, например, между юридическим актом о возрастных границах выхода на пенсию в 60 лет для мужчин и в 55 лет для женщин и их физическими и духовными возможностями. В связи с этим необходим дифференцированный подход к факту обязательного выхода на пенсию тех или иных работников, основанный на учете их трудового потенциа-

ла, желания, а также нужд производства. Критерием здесь должны быть не субъективные оценки, а общественные и личные интересы. Благодаря такому подходу организация сможет получить дополнительные ресурсы труда, эффективно использовать существенную часть своего трудового потенциала.

Центральной проблемой при использовании названных категорий работников является правильный подбор для них рабочих мест, которые соответствовали бы, с одной стороны, их способностям, умениям, навыкам, профессиональному опыту, с другой — состоянию здоровья и уровню работоспособности.

В зависимости от возможностей конкретного работника, нуждающегося в льготном режиме работ, существует четыре варианта решения проблемы его использования:

изменение рабочего задания;

изменение условий труда;

изменение режимов труда и отдыха;

предоставление принципиально иной работы.

Правильность принятого решения во многом зависит от четкого представления о том, каким должен быть льготный режим работы. Например, если человеку противопоказано находиться в условиях загазованности, он должен выполнять работу (определенной тяжести и сложности) на свежем воздухе. То есть требуется найти оптимальный вариант согласования между рабочим заданием, условиями труда, режимом труда.

Комплексное радикальное решение проблемы использования лиц с пониженной трудоспособностью заключается в создании в организациях специализированных рабочих мест (в перспективе целых цехов, мастерских) с льготным режимом работы и условиями труда, адекватными физическим и психическим возможностям таких работников. При этом речь идет не о пониженных требованиях на рабочем месте, а о соответствии работника нормальным требованиям, которые учитывали бы объективные данные работника и в целом способствовали сохранению его работоспособности. Только в таком случае работник принесет ощутимую пользу и организации, и себе.

6.5. Организация системы обучения персонала

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и

результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, — все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению — консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

В настоящем разделе наше внимание будет сконцентрировано на обучении, связанном с работой. Этот вид обучения понимается как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Как и любой другой процесс, обучение нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно

из основных положений, которое мы бы хотели выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами (рис. 6.5).

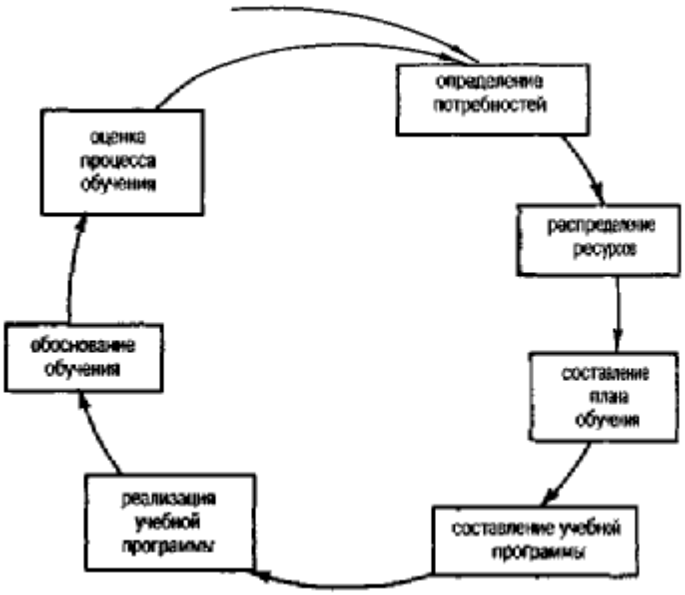


Рис. 6.5. Модель систематического обучения

6.5.1. Определение потребностей в обучении

Следуя модели систематического обучения, схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении.

289

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа — потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Они лучше всего могут быть определены линейным менеджером этого подразделения (хотя обычно рекомендуется приглашать на помощь специалиста по обучению). Такая работа требует некоторой предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела (уровень брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров), а также и такие вопросы, как: обладают ли Ваши сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег? не являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью? и др. Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне. Тщательный анализ даже кажущейся очень простой работы (например, подметание улиц) позволяет установить, что для ее квалифицированного выполнения требуются определенные навыки ручного труда. Хорошим примером является самостоятельное освоение печатания на машинке двумя пальцами. При этом методе можно достичь высокой

290

степени умелости. Однако этот метод никогда не будет столь же эффективным, как «слепой метод», который требует более высокого уровня координации умственных и физических действий, т.е. более высокого уровня обучения.

Большинство исследований навыков посвящено ручному или машинному выполнению операций, хотя их принципы могут быть применимы к работе служащих, сотрудников, использующих компьютерную технику, и, конечно, к руководящим должностям. При анализе навыков по существу во всех случаях рассматривается то, каким путем идет мысль, как добывается и сводится воедино информация: происходит ли это в процессе общения и обсуждения решений или в процессе работы на станке. Изучаться могут и социальные навыки, которые все чаще оцениваются как важная составляющая часть многих работ. Если речь идет о работе менеджера или мастера, то специалисты по обучению помогут Вам выполнить ролевой анализ, который обеспечит Вас информацией, необходимой для целей обучения.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения. Однако, кроме того, важно учитывать, что' люди хотят сами, что[7] им самим необходимо для личного развития. Существует множество причин, по которым необходимо учитывать мнения самих сотрудников, если это возможно. Одна из них состоит в том, что иногда определение потребностей подчиненных в обучении на основе первого впечатления об их способностях может оказаться серьезной проблемой; в этом случае учет собственных взглядов подчиненных может быть очень полезным.

6.5.2. Распределение ресурсов

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и

видов обучения, которые будут финансироваться. Распределить средства легче, чем их получить. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, провер-

291

ки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя — работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Однако на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее сам подход к обучению как к вложению средств вносит серьезные изменения в политику организации. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрять развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

6.5.3. Составление учебных планов и программ

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки,

292

необходимые сотруднику для выполнения этой работы. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. В процессе планирования обучения может быть полезна схема, приведенная на рис. 6.6.

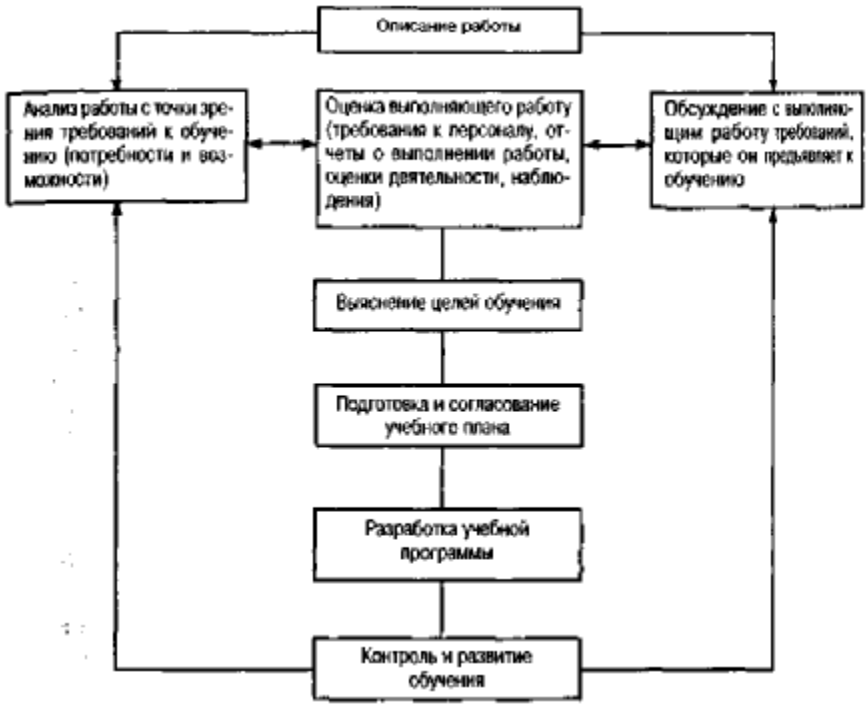


Рис. 6.6. Этапы планирования обучения

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным. (Сравните: «В конце обучения работник должен быть способен работать на вырубном прессе» и «В конце обучения работник должен производить детали, со-

293

ответствующие стандартам качества, установленным для данного пресса (или, еще лучше — для данного процесса), сократив уровень возврата до 1%».)

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

6.5.4. Методы обучения и их выбор

Таким образом, хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, «что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению».

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: (а) методы обучения, применяемые входе выполнения работы, (б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей) и (в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может

предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

294

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

В табл. 6.6 представлены различные методы обучения, используемые организациями в ходе реализации систематической модели обучения.

Таблица 6.6 Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1	2
«Копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).	Деловые игры – коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.
Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.	
Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.	Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.
Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.).
	Тренинг сенситивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.
Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.	Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильмы).
Использование учебных методик, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т.п.).	

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

В табл. 6.7 перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них подтверждается опытом многих организаций.

Таблица 6.7 Преимущества и недостатки методов обучения

	Обучение на рабочем месте		Обучение вне рабочего места
	1		2
+	Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.	–	Вряд ли точно соответствует потребностям организации Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
–	Участники встречаются только с работниками этой же организации	+	Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
+/–	Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	+/–	Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы.
+	Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ.	+	Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах Вашей организации.
–	Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты.	–	Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена.
+	Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии.	+	Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении. Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации.
–	Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.	+	В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.
+	Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой.	–	Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.
	Условные обозначения: + преимущества; – недостатки		

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

6.5.5. Оценка результатов обучения

Мы уже отмечали, что на результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Оценка обучения возвращает нас назад, к началу цикла обучения. С помощью такой информации мы имеем возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации — специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

6.6. Управление деловой карьерой персонала

6.6.1. Понятие и этапы карьеры

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, материальных богатств. Карьера — это не только продвижение по службе. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п.

Однако понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутри-организационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение опреде-

ленной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.)- К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

повышение качества процесса планирования карьеры;

формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников;

обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорите плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая

299

предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Приведем следующий характерный пример.

Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе — и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный наем имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25—30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма — это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины:

страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда;

страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, приводит к торможению технического развития производства;

высокая текучесть работников обходится организации дорого, особенно организации с высококвалифицированным персоналом.

Обеспечение гарантий занятости — одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не желают рассматривать эту проблему, счи-

300

тая, что в условиях рынка предприниматель сам вправе решать, когда и кою уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность труда, его качество и эффективность, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполнять какую-либо отдельную функцию. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Так, считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (табл. 6.8).

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этой становления, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по слу-

Таблица 6.8

Этапы карьеры менеджера и потребности

№ п/п	Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5	6
1	Предварительный этап	до 25 лет	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2	Этап становления	до 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
3	Этап продвижения	до 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
4	Этап сохранения	до 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
5	Этап завершения	после 60 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
6	Пенсионный этап	после 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

жебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается Самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои

знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

303

Табл. 6.8 раскрывает связи между этапами карьеры и потребностями. Для того же, чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. С этой целью проводятся специальные исследования в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограммы, которая позволяет наглядно проследить путь, пройденный менеджером по карьерной лестнице. На рис. 6.7 представлена карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления.

6.6.2. Управление деловой карьерной

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Нет ничего удивительного в том, что он хочет иметь подробную информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации, а также условиях, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, тоже ставит определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Он должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может совершить неправильный выбор работы. И тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своих сил и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате чего здесь имеет место сильная конкуренция. Обладая способностью к самооценке и зная рынок труда, он может успешно найти отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

304

Рис. 6.7. Карьерограмма менеджера по кадрам высшего звена управления

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Перечислим кратко некоторые цели карьеры:

заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;

получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

занимать работу или должность, которые усиливают Ваши возможности и развивают их;

иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;

иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;

иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;

иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

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

Управление карьерой следует начинать уже при приеме на работу. Когда Вас принимают на работу, Вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие Вашим целям, формулирующие Ваши требования.

В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающими на работу работодателю:

какова философия организации в отношении к молодым специалистам?

каковы шансы на получение жилья?

306

сколько дней в году может прийтись на командировки (в том числе зарубежные)?

каковы перспективы развития организации?

имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?

практикуются ли в организации сверхурочные работы?

какие системы оплаты труда используются в организации?

кто является конкурентом организации?

имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?

каковы шансы на получение более высокой должности?

будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

возможно ли сокращение должности и если да, то в связи с чем?

в случае сокращения работающих смогу ли я рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?

каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряй времени на работу с безинициагивным, неперспективным начальником, сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяй свои знания, приобретай новые навыки; готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится (или вскоре станет) вакантным; познай и оцени других людей, могущих способствовать твоей карьере; составляй план на сутки и на всю неделю, в котором резервируй место для любимых занятий; помни, что все в жизни меняется: ты, твои умения и навыки, рынок, организация, окружающая среда... уметь оценить эти изменения — важное для карьеры качество; твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами организации; никогда не живи одним прошлым; не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрей, чем у других; увольняйся, как только убедишься, что это необходимо; думай об организации как о рынке труда, не забывай о внешнем рынке труда; не пренебрегай помощью организации в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

307

6.7. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

6.7.1. Система служебно-профессионального продвижения

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, тогда как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим сложившуюся в нашей стране систему служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации.

Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей, как это показано на рис. 6.8.

Рис. 6.8. Этапы системы служебно-профессионального продвижения линейных руководителей в организации

308

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

Второй этап — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию.

Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап — работа с линейными руководителями нижнего звена управления.

На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2—3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

309

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Остальные работники, окончившие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап — работа с линейными руководителями среднего звена управления.

На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами

подразделений управления персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

В рамках данного этапа предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях и подготовка ими на основании полученного опыта программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена с целью выявления их профессиональных навыков, умения управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап — работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Назначение руководителей на высшие посты — сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей здесь — выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подси-

стемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это прерогатива специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости — независимые эксперты.

На рис. 6.9 приведена логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в одной из машиностроительных акционерных организаций.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств.

Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; эстетический уровень работы.

Уровень знаний: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; общая эрудиция.

Организаторские способности: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно Формулировать цели, излагать деловые письма, приказы, распоряжения, поручения, задания; умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания; способность к самооцен-

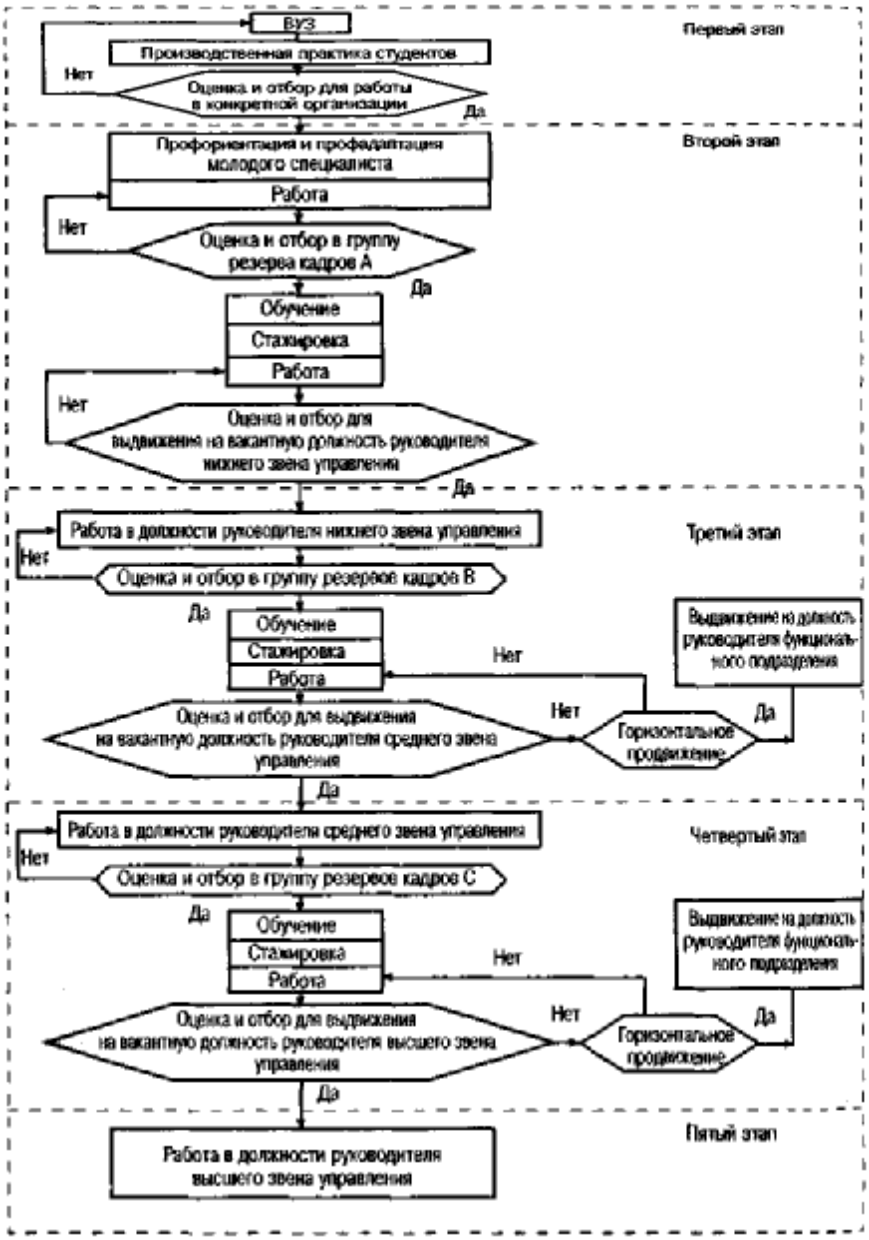


Рис. 6.9. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в организации

312

ке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

Способность к руководству системой управления: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Способность поддерживать передовое: умение увидеть новое; умение распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота, хорошее здоровье, опрятность и аккуратность внешнего вида.

В ряде зарубежных стран накоплен интересный опыт в области управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.

На рис. 6.10 изображена типовая схема служебно-профессионального продвижения в японской компании. В нее входит испытательный срок (1-3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную

ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность.

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8—10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, а также практикуются стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.

313

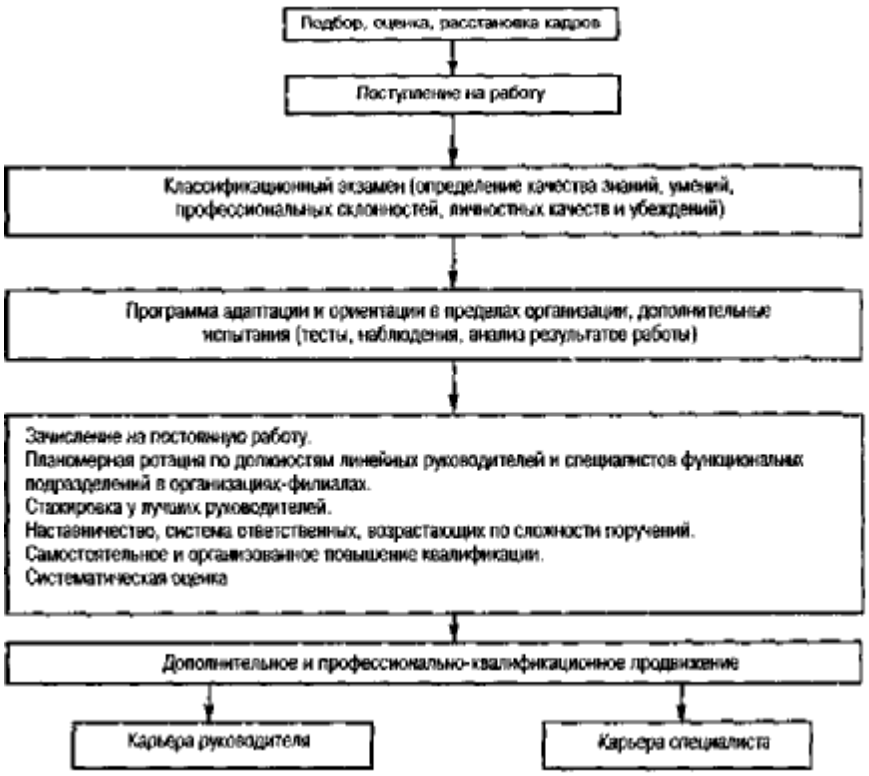


Рис. 6.10. Схема служебно-профессионального продвижения работника управления (японская модель)

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и что при этом нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, пополняется резерв кадров на выдвижение. В наших же условиях не редкость, когда многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу: чем хуже, тем лучше.

314

6.7.2. Работа с кадровым резервом

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она конкретно проводится в организациях.

Можно выделить следующие основные этапы процесса формирования резерва кадров:

составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;

опыт практической работы с людьми;

организаторские способности;

личностные качества;

состояние здоровья, возраст.

Источники формирования резерва кадров следующие: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители нижнего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

1) Отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомен-

девавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по организации.

Для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководители этапов стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки применительно к каждому этапу.

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Обязанности стажера и руководителя стажировки приводятся в табл. 6.9.

Таблица 6.9 Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
1	2
положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки	знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении
на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции замещаемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы	разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению
выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом
вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрять рационализаторские предложения, экономить материальные ресурсы	способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства
своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение	изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями разного уровня
составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и разрабатывать предложения по совершенствованию организации производства и управления	подготавливать заключения о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом
соблюдать лично и обеспечивать выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	

6.8. Высвобождение персонала

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и

количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы ему уделяется значительное внимание. К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);

увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);

выход на пенсию.

317

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций и целостной ориентации труда, которые складываются в индустриальном обществе. Труд выполняет по крайней мере три главные функции. Во-первых, он выступает непосредственной функцией материального обеспечения жизни. Как правило, труд является главным источником дохода. В большинстве случаев этот доход имеет значение не только для конкретного человека, но и для его семьи. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного сотрудника. С трудовой деятельностью связан не только доход, ной возможность развития, самореализации работника. Для многих людей работа является важнейшей жизненной сферой, она накладывает отпечаток и на бытовую сторону жизни. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, она формирует социальный статус человека. Посредством труда личность определяет свое место в социальной интеграции.

Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения сотрудника.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к двум видам увольнений: по инициативе работодателя и в связи с выходом на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных выше видов увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственной инициативе. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является «заключительное интервью». При его проведе-

318

нии сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Помимо этого в процессе «заключительного интервью» могут решаться более «практические» вопросы, например, информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

Главными целями «заключительного интервью», как правило, являются:

анализ «узких мест» в организации;

попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

При проведении «заключительного интервью» (в отличие от «оценочной беседы») увольняющийся по собственному желанию сотрудник уже не связан с администрацией какими-либо «тактическими» условиями, которые помешали бы ему высказывать свое мнение достаточно откровенно. Поэтому возможность получения дополнительной информации о состоянии дел в организации через «заключительное интервью» должна рассматриваться администрацией как значимый канал обратной связи. Информация, получаемая из «заключительного интервью», может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития организации, персонала и т.п. «Заключительное интервью» может также рассматриваться в качестве инструмента развития увольняющегося сотрудника. В процессе «заключительного интервью» могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Для «заключительного интервью» возможны различные формы его проведения и структуризации. Нежелательно, чтобы в качестве интервьюера выступал непосредственный руководитель или сотрудник подразделения, где работает увольняющийся. Предпочтительно, чтобы интервью проводило «независимое» третье лицо, например, специалист кадровой службы.

319

«Заключительное интервью» возможно проводить как в устной, так и в письменной форме. Допускается различная степень структуризации интервью — оно может быть структурировано полностью или частично. Ход интервью может в ряде случаев диктовать необходимость использования комбинированной формы.

Проведение «заключительного интервью» сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во многих случаях при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения:

проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности;

перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Проблемы, неизбежно возникающие при закрытии организаций или сокращении персонала, становятся, как никогда, актуальными и для нашей страны.

Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому оттого, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В этой связи необходимо сказать о разработанной американскими специалистами комплексной программе мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников. В последние годы методы работы, заложенные в такой программе, получили развитие в европейских странах.

320

Данную программу мероприятий можно рассматривать как попытку оказать помощь в преодолении тех проблем, которые возникают при увольнении. Причем полагается, что эти проблемы имеют отношение как к сотруднику, так и к администрации. Главный акцент в программе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

Описанная в программе система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление «узких мест» в подготовке сотрудников; наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Соответственно решается целый ряд задач, встающих перед сотрудником. Такие задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, «карьерные».

Взаимодействие двусторонних целевых задач позволяет сделать процесс увольнения сотрудников не столь болезненным и помочь людям обрести уверенность перед лицом неизбежных перемен.

Решение целевых задач проявляется в следующем. С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся (а) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами; (б) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами; (в) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период врабатываемости нового сотрудника. Следует также отметить (г) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников.

С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала администрация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководи-

321

телей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Высвобождаемые сотрудники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся:

юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;

помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;

психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

подготовка;

передача сообщения об увольнении;

консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

322

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;

несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;

неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;

прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;

однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;

совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин.

Второй этап мероприятий — доведение до сотрудника сообщения об увольнении — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — консультирование — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает в себя три фазы.

На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На вто-

323

рой фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Рассмотрим третий вид увольнения — выход на пенсию.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим многообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;

экономические аспекты дальнейшей жизни;

медицинские проблемы;

возможности построения активного досуга и т.д.

2) «Скользящее пенсионирование»

324

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по

последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60—61 — до 65 лет для мужчин и, соответственно, с 55—56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Контрольные вопросы к главе 6

На какие три вопроса необходимо получить ответы в ходе собеседования?

Какие четыре важных умения необходимо иметь интервьюеру?

Каких существенных ошибок должен избегать интервьюер?

Какие другие методы отбора следует рассматривать в дополнение к отборочному собеседованию?

Что такое деловая оценка персонала? Какие виды или направления она включает в себя?

Каковы цели деловой оценки персонала?

325

Какие этапы предусматривает процесс отбора персонала?

Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?

Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в ее методике?

Раскройте содержание основных направлений профориентационной работы.

Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?

Назовите основные аспекты адаптации.

Раскройте возможные варианты структурного обеспечения управления адаптацией.

Опишите основные способы и мероприятия по управлению процессом адаптации.

Назовите основные принципы рационального использования персонала.

Какие направления предполагает рациональное использование персонала?

Раскройте сущность и основные принципы расстановки кадров.

Раскройте сущность, назовите основные причины и виды внутриорганизационных перемещений.

Что такое ротация кадров?

Назовите основные направления и виды гибкого использования персонала.

Какими методами осуществляется изучение профессионально важных качеств работника?

Каковы основные проблемы использования лиц с пониженной трудоспособностью? Назовите пути их решения.

Почему обучение должно быть непрерывным?

В чем смысл систематической модели обучения?

В чем преимущества инвестиционного подхода к вложению средств в обучение?

Объясните, в чем важность оценки обучения.

Дайте определение сущности карьеры и назовите ее виды.

Опишите содержание этапов и цели карьеры менеджера.

Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?

Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала.

Каковы характерные особенности служебного роста работни-

326

ка управления в Японии?

Что такое карьерограмма? Приведите конкретный пример карьерограммы.

Раскройте сущность основных этапов формирования резерва кадров.

Нарушению каких функций труда потенциально угрожает высвобождение работника из организации?

Какой инструмент управления используется при увольнении сотрудника по собственной инициативе? Какие задачи при этом решаются?

Опишите систему мероприятий по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации.

Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Управление социальным развитием организации

7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления

Непременный объект управления персоналом — развитие социальной среды организации. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Всегда, а на современном этапе развития общества особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде — в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Соответственно этому социальное развитие в первую очередь должно направляться на:

совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;

улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;

стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициатив-

ного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием должно быть подчинено нормальному функционированию и рациональному использованию потенциальных возможностей организации, достижению ее главных целей. Оно, как специфический вид менеджмента, имеет свой объект, свои методы, формы выработки и реализации управленческих решений.

Социальное управление по своему назначению ориентируется исключительно на людей. Его основная задача состоит в том, чтобы создавать для работников организации надлежащие условия труда и быта, добиваться их постоянного улучшения.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов. Оно представляет собой организационный механизм заранее продуманного, спрогнозированного, многостороннего, т.е. планомерного и комплексного воздействия на социальную среду, использования многообразных факторов, влияющих на эту среду.

7.7.2. Основные факторы развития социальной среды организации

Социальные факторы применительно к организации выражают содержание изменений в образующих ее социальную среду условиях и адекватные этим изменениям последствия. Их различают прежде всего по направленности и формам воздействия на персонал как в

329

пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем ее окружении, где работники организации и их семьи живут.

К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся:

потенциал организации, ее социальная инфраструктура;

условия работы и охрана труда;

социальная защищенность работников;

социально-психологический климат коллектива;

материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;

внерабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение. Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включает:

обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т.п.;

медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);

объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);

спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;

330

коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой (рис. 7.1), иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

Рис. 7.1. Социальная инфраструктура организации

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупрежде-

331

ние производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;

организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;

соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;

наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

332

выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат — это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Материальное вознаграждение труда выступает узловым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

Оплата труда должна основываться на социальном минимуме — на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни

и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи. Заработная плата в индустриально развитых странах составляет примерно две трети общих денежных доходов населения. В Российской Федерации к ней добавляются все виды пенсий, стипендии студентов и учащихся образовательных учреждений, пособия на детей и уходу за ребенком, стоимость натуральных продуктов подсобного хозяйства, используемых на личное потребление, а также доходы от собственности, реализации продуктов подсобного хозяйства на рынке и предпринимательской деятельности, включая дивиденды и проценты от вкладов в банки.

Расходную часть семейного, по преимуществу потребительского, бюджета составляют денежные расходы на уплату налогов и внесение различных взносов (в том числе проценты за кредиты), на покупку товаров краткосрочного и длительного пользования — продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и иных услуг. Баланс расходной и доходной частей бюджета и есть показатель объема благ, получаемых семьей в течение определенного времени (месяца, года) в расчете на одного человека. Среднедушевой доход и соответствующие расходы отражают степень семейного достатка, качество и уровень ее жизни.

Внерабочее время образует еще одну группу факторов социальной среды организации. С ними связаны устройство домашнего быта работников, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга.

Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, разнится она также по отраслям хозяйства и профессиям) и внерабочее время в соотношении примерно 1:2. В свою очередь внерабочее время включает затрату 9-9,5 часа на удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личная гигиена, прием пищи и т.п.). Оставшееся время занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, свободное время — досуг.

Очевидно, что изменение продолжительности любого из названных временных отрезков автоматически приводит к удлинению или сокращению других. Потому-то так актуальны в плане социального развития проблемы продолжительности рабочего дня, жилищного

334

строительства, выпуска производительной, удобной, доступной по цене электробытовой техники, организации работы пассажирского транспорта, торговых предприятий и служб по оказанию услуг населению. В этом заключен значительный социальный резерв, в том числе для увеличения продолжительности свободного времени.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят поведение и трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране — находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

К общим факторам социального развития относится также социально-экономическое и духовно-нравственное состояние общества. С ним теснейшим образом связаны реализация личных прав и свобод человека, утверждение индивидуальности и развитие коллективных начал, своеобразие исторического пути населяющих страну народов, сложившиеся традиции и нравственные устои. Речь идет, в частности, об особенностях трудовой морали, этике личного и общественного поведения, критериях гражданской добродетели.

Конечно, общезначимым фактором социального развития является и социальная политика государства. Проводимая правительством, всеми ветвями и органами власти, она призвана аккумулировать, фокусировать, отражать обстановку в стране и ситуацию в обществе, потребности и цели его развития. В задачи социальной политики входят стимулирование экономического роста и подчинение производства интересам потребления, усиление трудовой мотивации и деловой предприимчивости, обеспечение должного уровня жизни и социальной защиты населения, сохранение культурного и природного наследия, национального своеобразия и самобытности. Государство должно выступать гарантом социальной направленности экономики. Для эффективного осуществления своих регулирующих функций оно располагает такими мощными рычагами воздействия, как национальный бюджет, система налогов и пошлин.

335

Опыт большинства стран мира, в том числе и России, подтверждает, что при всей объективной зависимости решения социальных проблем от экономического и политического положения социальная политика обладает и самоценностью, способна своими средствами содействовать повышению уровня благосостояния населения, оказывать разностороннюю поддержку устремлениям к социальному прогрессу. В современных условиях она должна быть приоритетной в деятельности властных структур любого государства.

Российская Федерация, как провозглашено в ее Конституции, — это социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Одна из первейших обязанностей государства — признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина.

7.1.3. Социальная служба организации

Перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора трудовой деятельности и значения личностных качеств работников. Это обстоятельство на всех уровнях, включая и организации, усиливает потребность в регулировании социальных процессов, в грамотном, действительно научном управлении социальным развитием. Фактически на каждом сколько-нибудь крупном предприятии, будь то в США, Германии, Японии или другой стране, есть управленческие службы, которые занимаются кадровой работой (человеческим ресурсом), обеспечением социального партнерства и связей с профессиональными союзами, социальным обслуживанием персонала, расходами на благотворительные цели.

В России в настоящее время социальные службы действуют в условиях перехода от планового, чрезмерно централизованного хозяйствования к социально ориентированной рыночной экономике. Их структура определяется, с одной стороны, размерами и особенностями организации, а с другой — сложностью решения как производственно-экономических, так и социальных задач.

В новых условиях ответственность организаций и, следовательно, их руководителей и социальных служб повышается. Необходимо учитывать (а) многообразие форм собственности; (б) последствия приватизации бывшего государственного имущества; (в) изменения в системе оплаты труда, диктуемые развитием рыночных отношений, расширением платности социальных услуг и их удорожанием; (г) реформирование социального страхования и других видов соци-

336

альной защиты населения. Забота о социальной сфере псе больше перекладывается на негосударственные органы, в первую очередь на муниципальный уровень и сами организации.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями функционального назначения, которые являются частью системы управления персоналом. Типовой вариант организационной структуры такой системы, как указывалось выше, предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему соответствующих подразделений.

Если организация располагает разветвленной сетью собственной социальной инфраструктуры, управление ею может осуществляться отдельно. В этом случае подходит вариант, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему подразделений, ведающих соответствующими объектами социальной сферы (см. рис. 7.1), предоставлением жилищно-коммунальных, бытовых, оздоровительных, досуговых и иных социальных услуг.

Задачи, выполняемые социальной службой, имеют свои особенности. Специалисты этой службы должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, доверенными им средствами поддерживать благополучие работников и социально-психологический комфорт в коллективе, строго блюсти требования по охране и режиму труда, стимулировать интерес к делу. Для этого важно обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологического и педагогического такта, этической выучкой.

Полезно усвоение зарубежного опыта решения социальных проблем. Он, в частности, учит тому, что рыночная экономика — это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, это еще и культура таких взаимоотношении, сориентированных на признаннные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования.

Мировая практика значима и тем, что, предостерегая от слепого копирования зарубежных моделей социального развития, дает возможность критически оценивать отечественный опыт, его уроки. В условиях нынешней России это особенно важно, поскольку при продвижении крыночным отношениям не следует безоглядно отвергать все, что было испробовано плановой экономикой, нужно извлекать из прежней практики рациональные выводы.

337

Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов. Они, естественно, сообразуются с социальной средой отдельно взятой организации и общей спецификой социального управления.

Чтобы действовать в социальной сфере целесообразно, нужны прогнозные проекты, целевые программы, планы — краткосрочные (в пределах одного года), среднесрочные (до пяти лет), долгосрочные (до десяти и более лет). Примером осмысленного планирования в социальной сфере могут служить программы повышения качества трудовой жизни, нашедшие с середины 70-х годов распространение в США и ряде других стран, а также относящаяся к 70-80-м годам практика социального планирования на предприятиях бывшего СССР.

Прогнозирование и планирование — важнейший инструмент управления социальным развитием, предполагающий анализ состояния социальной среды организации, учет воздействующих на нее факторов, разработку проектов и программ, рассчитанных на перспективное использование потенциальных возможностей.

Должны приниматься во внимание положение дел не только в самой организации, но также обстановка в отрасли и регионе, ситуация в стране.

Социальной службе присущи организационно-распорядительные функции обеспечения мероприятий, обоснованных целевыми программами и планами социального развития. Это требует

взаимодействия и координации со смежными управленческими структурами организации, профсоюзами и другими общественными объединениями, отраслевыми и территориальными органами социального управления. Необходима также подготовка проектов документов по социальным вопросам — решений, приказов, положений, инструкций, рекомендаций и др.

Распорядительная деятельность социальной службы всецело подчиняется полнообъемному исполнению законодательства, определяющего правовые основы социальной политики государства и гарантий в сфере социально-трудовых отношений. Столь же обязательно руководствоваться социальными нормативами, представляющими собой конкретные ориентиры в социальном развитии организации.

Существенную сторону деятельности социальной службы составляет использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального

338

развития, повышению результативности солидарных усилий. Сюда входит материальное и моральное поощрение тех, кто проявляет в деле социального развития полезную инициативу, показывает добрый пример.

Обязанностью социальной службы являются постоянный контроль за практической реализацией намеченных социальных мероприятий, информирование коллектива о переменах в социальной среде организации. Осуществление этих функций связано с получением, анализом и обобщением сведений, касающихся социального развития, экспертизой условий труда и быта работников, подведением итогов, оценкой экономической и социальной эффективности улучшений, достигнутых в социальной среде организации.

7.2. Теория поведения личности

С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся:

природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;

система потребностей, мотивов, интересов;

система управления личностью, ее «я-образ».

Природные свойства индивида — это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и быстроте протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой — вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру. В начале 20-х гг. XX в. швей-

339

царский психиатр К.-Г. Юнг предложил характеризовать психологические особенности индивида через понятия «экстраверсия» — «интроверсия».

Экстраверсия (extra — вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он сосредотачивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижения личной значимости.

Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия (intro — внутрь) характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире.

Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.

Понятие «темперамент» происходит от латинского слова temperamentum — надлежащее соотношение частей, соразмерность.

Наиболее известные виды темперамента (сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик) введены еще Гиппократом в V в. до н.э. и их название сохранилось до сих пор, хотя содержание изменилось.

Темперамент — совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение и проявляющихся:

у холериков — бурными реакциями, открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью и общей подвижностью, выраженной рациональностью;

у флегматиков — медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логичностью суждений;

у меланхоликов — неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события;

у сангвиников — подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивостью, общительностью.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием сре-

340

ды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

840-е годы группа американских ученых под руководством Г.Айзенка предложила графическую интерпретацию понятия темперамента как результат взаимосвязи двух вышерассмотренных факторов: экстраверсии и эмоциональной устойчивости (рис. 7.2). Эта группа разработала тест по определению преобладающего темперамента личности.

Рис. 7.2. Графическое представление темперамента личности

По оси «х» откладывается количество баллов, характеризующих интроверсию-экстраверсию, а по оси «у» — количество баллов, характеризующих эмоциональную стабильность, — нейротизм. Пересечение двух координат позволяет найти точку, наиболее соответствующую темпераменту личности.

Позднее было разработано немало более развернутых тестов, которые позволяют составить расширенную картину личностных характерстик индивида.

Наиболее известные и употребляемые тесты: MMPI, Кэттеллы и др.

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Психологи достаточно часто отмечали, что при подготовке справок сангвиники, как правило, часто пишут черновики сокращенно или их вовсе не пишут, холерики нередко из-за невнимательности делают элементар-

341

ные ошибки, флегматики могут не заметить течения времени и опоздать с завершением работы.

Таким образом, знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Другой важной характеристикой личности является ее характер, т.е. совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе.

Следует отметить полярность характерологических черт: принципиальность — беспринципность, трудолюбие — леность, аккуратность — неряшливость, щедрость — расточительность и т.д.

Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

Психологические свойства личности, также связанные с природными данными, составляют еще одну важную ее характеристику — способности.

Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определенный вид деятельности.

Вторым фактором, или компонентом личности, является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Создано множество теорий, объясняющих поведение человека.

Философы с давних пор предпринимали попытки определить источники и побудительные мотивы активности личности. Некоторые предполагали, что основным мотивом поведения человека является его стремление к удовольствию (учение гедонизма), другие — чувство долга (учение Э. Канта). Широкую известность получил бихевиоризм — направление в американской психологии XX в., предметом исследования которого были различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей. Наиболее известные авторы: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг и ряд других.

Потребность индивида — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

342

Это может быть пища для нормальной жизни, жилье, чтобы спрятаться от непогоды, красивые украшения для женщины, чтобы выделиться, и т.д.

Количество и разнообразие потребностей человека огромно.

Выделяют первичные потребности, т.е. потребности, вызванные физиологией человека: в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование его как биологического вида.

Вторичные потребности вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе.

Интересна и достаточно наглядна мотивационная модель потребностей, предложенная Масловым (Маслоу) (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Система потребностей по Маслоу

Потребности личности во многом определяет успех занятий бизнесом. С одной стороны, само проявление интереса к бизнесу, работа в нем являются реакцией индивида на удовлетворение своих социальных потребностей (добиться успеха, преуспеть, заняться общественно значимым делом и т.д.). Но, с другой стороны, только

343

знание реальных потребностей клиентов, умение прогнозировать их развитие позволят этому бизнесу состояться.

Изделия, услуги, предлагаемые на рынке, только тогда завоюют значительное место, если смогут удовлетворить конкретную потребность клиента.

Известный американский специалист по управленческому консультированию П. Дракер писал: «Никто не платит за сам «товар». Платят за удовлетворение как таковое — в лучшем случае, можно выпустить средства его достижения».

Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Мотив — то, почему действует человек, внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Пример: Поиск новой работы успешно и хорошо оплачиваемого сотрудника. Мотивом такого поступка может послужить неудовлетворенность работой, снижение интереса к выполняемым обязанностям, а может, и изменение отношений с начальством, обстановки в коллективе или усиление социальной напряженности в отношениях с коллегами.

Во всех случаях знание истинных мотивов поведения специалиста поможет избежать потери хорошего работника, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Не менее значимым для успешной деятельности специалиста является понятие интереса.

Интерес — форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. Интересы личности могут быть крайне разнообразны: интерес к музыке, технике, природе и т.д. Главное в данном понятии связано с тем, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей.

Пример:

цель — выделиться, прославиться, заработать деньги;

интерес — к музыке;

организация поведения — изучить музыкальный бизнес и на основании своих знаний и музыкальных навыков организовать собственную деятельность.

Схема взаимосвязи перечисленных понятий представлена на рис. 7.4. Эти понятия тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга.

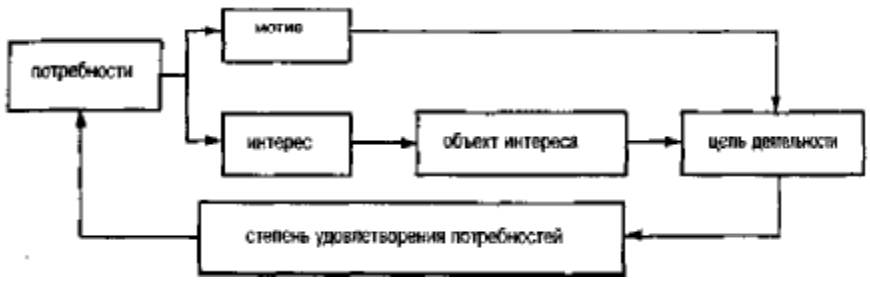


Рис. 7.4. Взаимосвязь понятий «потребность - мотив - интерес»

Третьим компонентом, определяющим поведение личности, является система управления или «я-концепция».

Ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «я», в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе.

Его операционный, или практический смысл состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из видения своего «я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида.

Стабильность«я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «я-образу».

Например, если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно отреагирует (при

прочих равных условиях) и воспримет замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

345

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «я». Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры в общении (игнорирование информации, чужого мнения и др.) и порождает конфликтность поведения.

Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механизмов личности, иногда на бессознательном уровне. Вот, некоторые из них:

Вымещение — имеется в виду переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более досягаемый.

Проекция — бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт. Как правило, действие данного механизма особенно характерно для лиц, неспособных понять собственные недостатки (завышенная самооценка). Кроме того, в межэтнических отношениях в результате действия данного механизма целой группе лиц могут приписать собственные неосознанные отрицательные черты, что крайне затрудняет процесс общения.

Идеализация. У некоторых личностей иногда формируется идеализированное представление о себе, о своем «я», они рассматривают себя как совершенство, не видя своих недостатков. Создание такой «я-концепции» на практике ведет к разного рода межличностным осложнениям, так как, руководствуясь ею, человек начинает предъявлять совершенно неадекватные требования к окружающим.

Пример:

Человеке идеализированным «я» всегда ищет признания. Он постоянно нуждается в том, чтобы его «похлопывали по спине, чтобы его хвалили». Любой намек на критику воспринимается им как оскорбление.

Личность не может находиться вне общества, коллектива, группы, она утверждается в группе, реализуется. Процесс адаптации индивида к социальной среде называется социализацией личности.

346

Социализация — это процесс становления личности при помощи общения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, группе, обществу (рис. 7.5).

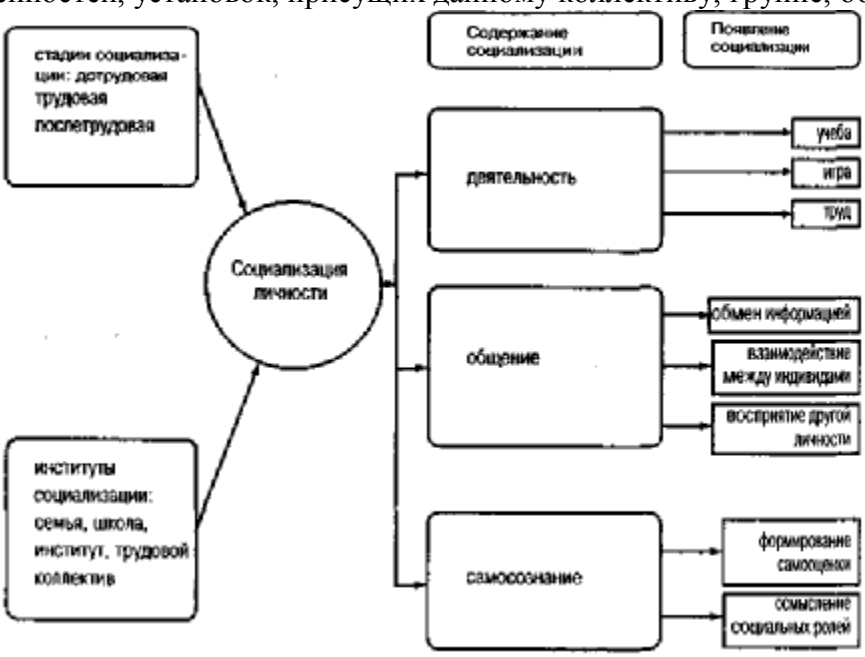


Рис. 7.5. Процесс становления (социализации) личности

Данный процесс является достаточно сложным, иногда болезненным, происходит в несколько этапов и продолжается всю жизнь человека: при смене социальных групп, институтов и особенно при смене социальных ориентиров общества. Процессы, которые происходят в настоящее время в нашем обществе, характеризуются принципиальным изменением социальных установок, что находит

отражение в изменении норм и ориентиров личности. Практически каждый человек вынужден по-новому искать свое место в создающемся обществе, происходит переоценка многих ценностей, меняются самооценки.

Социализация личности возможна только при взаимодействии с другими индивидами, т.е. в группе, коллективе.

Понятие «коллектив» занимает одно из центральных мест во многих разделах управления.

347

Что понимается под коллективом и почему это понятие занимает столь значительное место в системе управления?

Коллектив — социальная организация, для которой характерна совместная социально-значимая деятельность.

Вместе с тем коллектив — это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испытывая его влияние.

Коллективы могут быть небольшими (3—5 человек на уровне отдельного подразделения) и многотысячными: ЗИЛ, КАМАЗ. В любом случае коллектив выполняет определенные функции по отношению к отдельной личности.

Быть членом какого-то коллектива позволяет человеку реализовать одну из своих объективных социальных потребностей — сопринадлежность к группе, коллективу. Человеку необходимо принадлежать к какой-либо группе, особенно при выполнении производственных задач. Получать поддержку и оценку равных (как минимум) ему по квалификации лиц. Именно через коллективы происходит социализация личности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил. Коллектив оказывает вполне определенное влияние на входящих в него людей, формируя их в соответствии с присущими ему законами функционирования и развития.

Другой функцией коллектива является создание для личности социальной среды ее существования.

Кроме того, в коллективе происходит саморазвитие (самореализация) личности. Роль коллектива в успешной деятельности фирмы давно оценена и находится в центре внимания большинства преуспевающих компаний.

Так, при формировании принципов успеха Т. Питере и Р. Уотерман рекомендуют не жалеть сил и средств на поддержание благоприятного климата в коллективе, обращают внимание на особую функцию руководителей подразделений по обеспечению адаптации новых работников в коллективе и по поддержанию даже в крупных организациях ощущения небольшого коллектива — одной семьи.

Само понятие «коллектив» является обобщающим, так как в крупных коллективах можно найти множество различных групп (структур), создающихся по возрасту, профессиональным интересам и т.д.

Для характеристики коллектива иногда выделяют признаки, его определяющие:

1) Единство целей всех членов коллектива, т.е. те ценностные ориентации, которые объединяют индивидов в коллектив. Если мы говорим о производственном коллективе организации, то цели зада-

348

ются извне. Отсюда одна из задач управления состоит в правильной формулировке цели. Если же речь идет о неформальной структуре, то цель является образующим началом именно данного коллектива: совместное проведение досуга, выполнение каких-то работ, заданий.

Руководство — без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними задачи, иначе невозможно рационально организовать любую совместную деятельность.

Дисциплина, т.е. выполнение для данного коллектива принятых норм поведения. Как правило, это неписаные моральные нормы, свойственные только данной группе, данному коллективу.

Дисциплина обеспечивает определенный распорядок деятельности коллектива по достижению поставленной цели, способствует торможению, блокировке тех тенденций, которые мешают реализации общей цели.

Дисциплина вводит личность в определенный стереотип поведения, принятый в данном коллективе, создает условия для нормальной работы.

Вместе с тем необходимо отметить, что сила влияния коллектива, группы на личность достаточно велика. Уже давно в западной литературе разработано и широко освещается понятие конформизма, т.е. уступка давлению группы.

В настоящее время разработано множество подходов к классификации коллективов. С точки зрения работы служб управления персоналом интересно рассмотреть формально-неформальные коллективы (группы).

Формальные коллективы (структуры коллективов) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

Первичные коллективы — это коллективы отделов, служб, участков, бригад, объединяющих работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные отношения. Вторичные коллективы действуют в масштабе отдела, цеха; степень непосредственного взаимодействия всех членов такого коллектива намного ниже (при численности фирмы, скажем, в 10 000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое значение для каждого индивида.

Неформальные коллективы (группы), иногда в литературе называ-

349

емые неформальными структурами коллектива, создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Некоторые такие группы могут быть организованы из людей, которых объединило недовольство руководителем.

Сила воздействия неформальных групп —достаточно большая в организации, а при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства.

Исследования неформальных групп, законов их функционирования, их влияния на работников проводились давно, начиная с 20-х годов. Известны эксперименты Элтона Мэйо. Результаты Хоторнского эксперимента показали, что социальные взаимоотношения между работниками в процессе выполнения производственных функций крайне важны для них, и это необходимо учитывать при управлении коллективами. Даже в хорошо спроектированной организации и разумно разработанной формальной структуре коллектива неучет малых групп и неформальных лидеров, которые в них существуют, может свести на нет все расчеты, и организация станет неуправляемой.

Неформальный лидер — это специалист, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков или других качеств пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать существенное влияние на его поведение.

Существование неформальных групп и объединение в них работников усиливает основные функции коллектива и добавляет некоторые новые.

В неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощь у коллеги. Новый работник быстрее обратится за советом к коллеге, чем к своему начальнику. Это приводит к тому, что новые работники тоже стремятся участвовать в таких группах.

Кроме того, люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Опыты американских ученых показали, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии метр-полтора, а не на расстоянии нескольких метров. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении.

Процесс формирования нового коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий развития. Процесс и искусство управления коллективом со стороны руководителя заключается

350

Рис. 7.6. Стадии формирования коллектива

К таким стадиям относятся:

возникновение;

формирование;

стабилизация;

совершенствование или распад (последняя, естественно, противоположна предыдущим стадиям, отрицает их).

Стадия возникновения характеризуется этапом создания новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки (внешней организацией), проектируются формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности.

На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник-подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

Например, создается новое малое предприятие. Цель его деятельности и структура организации определены, отдельные работники подобраны, но это еще не коллектив. У них нет опыта совместной деятельности, опыта реализации отношений «начальник-подчиненный», не определены направления взаимозависимости при выполнении производственных функций.

Психология коллектива на этой стадии — исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит новый начальник.

Стадия формирования предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива.

351

Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп — процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этой стадии — умелое распределение баланса сил между неформальными группами (за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям).

Западные специалисты рекомендуют для сплочения коллектива, особенно на стадии его формирования, проводить совместные мероприятия: спортивные, культурные.

Для стадии стабилизации характерно достижение состояния зрелости коллектива. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям.

Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

Более высокая производительность возможна, если групповые нормы совпадают с официальными для данной организации. В противном случае наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

В результате действия внешних и внутренних факторов (в экономической ситуации, во внешней среде) коллектив может перейти в стадию стабилизации (совершенствования) или распада.

7.3. Поведение личности в группах

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой. Исследования последних лет пролили свет на некоторые из сил, действующих в группах и влияющих на рабочие показатели.

352

Большая часть материалов данного раздела взята из разработок М.А.Робера и Ф.Тильмана, а также работ Хэнди, где дается краткий обзор научных изысканий по работе в группах. Причем Хэнди дает систематизированный обзор не по группам вообще, а применительно к менеджерским группам, создаваемым в организациях для решения текущих вопросов деятельности.

Большинство курсов по управлению персоналом излагают руководства относительно повышения эффективности групп. Сюда относятся такие вопросы, как: стиль лидерства; методы, используемые для решения проблем и выработки решений; процессы, которые помогают группе сосредоточить внимание на ее задаче и сгладить конфликты между членами группы. Эти вопросы являются наиболее важными для понимания темы, внесенной в заголовок раздела.

Перед тем как перейти к рассмотрению факторов, влияющих на эффективность работы менеджерских групп, попробуем перечислить по крайней мере большинство идей, положений,

касающихся групп вообще, а не только групп, создаваемых для решения каких-либо проблем в организациях. И чтобы действительно уяснить, о каком сложном феномене идет речь, напомним классический эксперимент М. Шерифа, где было продемонстрировано неосознанное влияние, которое группа может оказывать на индивидуальное восприятие. Он поместил группу в темную комнату и попросил всех сосредоточить взгляд на световом пятне. Затем каждого члена группы по очереди попросили сказать, в каком направлении перемещался свет и на какое расстояние он переместился. Хотя в действительности свет вообще не перемещался, в индивидуальных ответах на этот вопрос было много различий. Однако, когда все по отдельности дали свои ответы, группа очень быстро пришла к согласию относительно направления и величины перемещения света, и было достигнуто групповое решение, хотя оно и отличалось во многих случаях от конкретных мнений, которые люди высказывали до этого.

Поведение отдельных людей может показаться весьма странным, особенно, если нет очевидного объяснения этому поведению, но поведение людей в группах может быть еще более странным. Итак:

Люди живут в группах в состоянии постоянной взаимозависимости.

Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели.

Группы имеют неодинаковые функции. Все они более или менее специализированы. В действительности их специализация зависит от потребностей людей.

353

Индивиды участвуют по многих группах. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).

Рабочие группы могут быть формальными и неформальными. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей — результат взаимодействия внутри группы.

Всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче делать изнутри и очень трудно выполнять извне, если только человек, который осуществляет это воздействие извне, не обладает доверием и уважением группы.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы (нормы поведения, речь, производительность, отношение к руководству, производству, сверх урочной работе и т.п.).

Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группа дает лучшие идеи: с лучшей проработкой, со всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них.

Группы (как это ни странно) принимают более рискованные решения, чем отдельные члены группы. По всей вероятности, развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой. Эта тенденция стала известна как явление смещения риска.

Конфликт между группами и внутри группы — вполне естественное явление (мы и они, те, кто в группе и вне группы). Могут быть: личные конфликты, межличностные, конфликты принадлежности, межгрупповые, социальные. Последствия конфликтов — образование подгрупп, удаление инакомыслящих членов, выбор «козла отпущения», организационные изменения в группе, появление или смена руководителя, распад группы.

Понимание групп (и сил, которые формируют их и оказывают влияние) очень важно для налаживания эффективного управления.

354

7.3.1. Общие цели группы

Известно, что поведение личности — это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Целью поведения является изменение ситуации. Когда цель не достигнута и ситуацию изменить не удается, наступает новое состояние, которое приводит к новым действиям. Теперь возьмем случай, когда два человека ведут себя в присутствии друг друга таким образом, что их цели взаимно достигаются. Например, у изобретателя есть идея, но нет денег. Другой человек располагает средствами, но у него нет никакой идеи. Следует отметить, что их потребности,

мотивации и цели могут быть совершенно различными. Но на уровне их поведения существует взаимозависимость. Их встреча уменьшает напряжение. Это удачный день для обоих!

Или — группа друзей: удовлетворение от взаимодействия, удовлетворение от общения, в то время как мотивации и личные цели могут быть разными.

Таким образом, взаимозависимость и взаимодействие являются отправной точкой групповой динамики. Этот процесс объясняет:

принадлежность личности к группе, привлекательность группы и членство в группе;

образование неформальных групп;

появление ролей в группе (некоторые личности больше, чем другие, отвечают потребностям группы и способствуют улучшению ситуации в группе. Так происходит, например, когда в группе есть весельчак, душа команды, носитель идей и т.д.).

Таким образом, можно сказать, что группа— это совокупность людей, возникающая в результате их взаимодействия. Они взаимно уменьшают напряжение каждого и позволяют каждому достигнуть его собственных целей. Но этого недостаточно, чтобы добиваться эффективности работы формальных групп, создаваемых на предприятии для решения определенных задач.

Возможно, более полезным окажется следующее определение: группа — это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью.

Что же такое «общая цель»?

Отметим вначале, что групповые цели, как и цели каждого индивида, не обязательно ясны и осознаны. Кроме того, подчеркнем, что общие цели не являются чисто формальными целями, навязанными организацией ее членам. Здесь мы пытаемся объяснить тот факт, что

355

члены группы действительно преследуют общие цели независимо от того, предлагаются они организацией или нет. И третье — сходство личных целей еще недостаточно, чтобы дать группе общую цель.

Например, три молодых человека хотят жениться на одной и той же девушке. Их цели сходны, даже одинаковы. Но это не общая цель. Это не цель группы.

Цель группы — это конвергенция личных целей.

Возьмем пример с тремя молодыми людьми, строящими маленький магазин-палатку. У каждого из них разные мотивы для участия:

один — сын хозяина палатки и хочет доставить удовольствие своему отцу;

другой хочет показать себя;

третий пытается познакомиться с девушкой, которая будет работать здесь продавщицей.

Их сотрудничество в сооружении палатки позволяет каждому из них достичь своих личных целей. Поэтому каждый заинтересован в строительстве. В их взаимодействии важно то, что палатка строится. Им выгодно быть вместе, пока удовлетворение их личных потребностей проходит этот этап: строительство палатки. Такова их общая цель.

С другой стороны, для того чтобы каждый из них получил при этом выгоду, нужно, чтобы он был заинтересован именно в построении палатки, а не в том, чтобы именно он строил эту палатку.

Цель группы — это индуктор взаимодействий.

Важен следующий результат наблюдений и экспериментов: цель, предложенная в группе одними членами, влияет на других. При наличии этой цели другие вынуждены действовать в требуемом направлении. Индуктивная сила предложенной цели варьирует в зависимости от привлекательности группы для ее членов. Личность вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет, может быть случайно, его собственные потребности или стремления.

Таким образом, группа людей, пришедшая в бар, чтобы удовлетворить свое желание выпить кружечку пива, может стать группой, если им угрожает какая-то опасность, например, постановление мэрии о сносе здания бара в связи с прокладкой в этом месте дороги. Появляется общая цель — воспрепятствовать этому процессу.

Цели, которым группа может служить в организации, могут быть различными: начиная от распределения работы, осуществления управления и контроля за работой для решения проблем и принятия решений, до поднятия чувства ответственности и причастности к делам. Некоторые группы могут возникать и для выполнения других, менее формальных задач.

356

7.3.2. Эффективность группы

Теперь можно сформулировать понятие «эффективность группы».

Под эффективностью группы понимают степень реализации общих целей группы. Некоторые исследователи сюда добавляют и удовлетворение, которое испытывают члены группы оттого, что они состоят в группе. И тем самым замыкают личностные потребности индивида с социальной значимостью функционирования групп.

Основные факторы, определяющие эффективность группы, представлены на рис. 7.7.

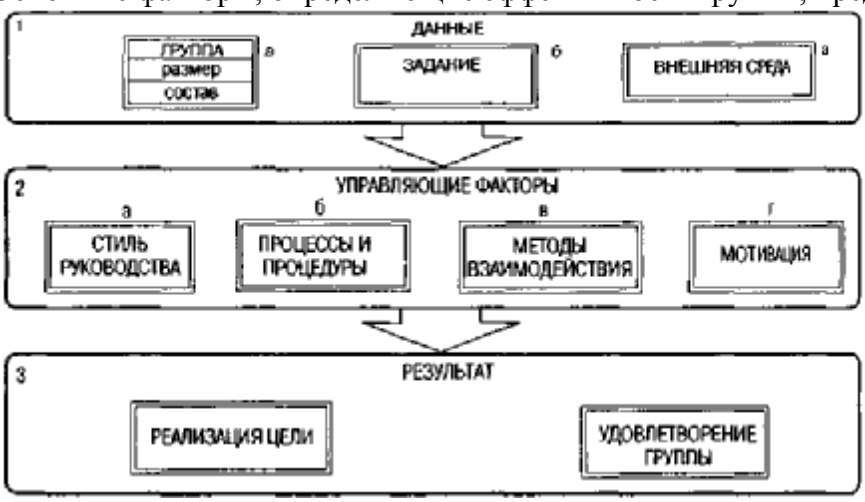


Рис. 7.7. Основные факторы эффективности группы

1. Данные

1) Первый блок рисунка ориентирует внимание на среду, в которой работает группа. Обычно это организация, где создаются менеджерские группы. В ней существуют некоторые ограничения на свободу деятельности групп, так как любая организация имеет определенные нормы относительно способов ведения дел, стиля собраний, коммуникационных связей и т.п. Позиция группового лидера, да и самой группы в рамках организации, являющейся «внешней» по отношению к группе, будет сказываться на эффективности, производительности, моральном и физическом состоянии группы.

Многие исследователи указывают, что даже расположение группы в организации будет сказываться на ее состоянии: территориальная близость, работа в одном помещении обычно способствует сотрудничеству, в то время как размещение группы на различных

357

местах или даже на различных этажах здания может помешать ее эффективной работе.

2) Тип задачи будет определять требуемый размер и состав группы. Например, распространение информации требует большего количества участников, чем решение специфической проблемы. Распределение заданий делает возможным использование структурного подхода, в то время как формулирование идей требует необходимой гибкости. Смешивание подобных задач на одном собрании очень не желательно. Также нежелательно ожидание выполнения одной и той же группой двух различных функций одновременно. Функции групп должны быть разделены по времени и месту.

Принципиальное значение имеет важность задачи: чем более важной является задача, тем большую ответственность за ее выполнение чувствует группа.

В конечном счете важно и необходимо определить все аспекты любой задачи, чтобы выяснить наиболее подходящий состав и размер группы и установить время для выполнения задачи.

3) Численность группы является отражением «золотой середины» между преимуществами и недостатками. С одной стороны, чем больше группа, тем большее разнообразие знаний и навыков она может иметь. С другой — большая группа ограничивает возможности каждого ее члена для участия и осуществления влияния.

Ведется много исследований, которые пытаются внести ясность в понятие малой группы. Какую группу считать малой и какую большой? И хотя существует тесная связь искомого определения с функциональным назначением коллектива, многие ученые соглашаются с точкой зрения, которая еще в 20-е годы была высказана Макаренко. Он считал, что малая группа (а именно к таким относится понятие менеджерская группа) — это «приблизительно» семь человек. А точная формула «магического числа» (как предпочитают говорить психологи): 7 плюс-минус 2. По мере увеличения размера группы появляется тенденция к ее разделению на подгруппы.

Чтобы быть результативной, группа должна обладать определенным уровнем опыта. Кроме того, группе необходимы члены, которые могут делать разнообразные вклады в решение возложенных на группу задач.

Изучению вопроса, каких людей желательно иметь в группе, посвящено большое число работ отечественных и зарубежных ученых. Остановим внимание читателя на исследовании эффективности менеджерских групп, проведенном Р.М.Белбиным. «Результативная

358

группа, — отмечает Белбин, — не должна забывать о ролях каждого его члена». В табл. 7.1 представлены типы и типичные черты людей, которых полезно иметь в группе.

Таблица 7.1 Распределение ролей в группе

Тип	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
"Администратор"	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
"Председатель" (либо формальный, либо неформальный лидер)	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный	Умение работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги безо всяких предубеждений, четкое осознание целей	Не более чем у обычного с точки зрения интеллекта и творческих способностей
"Приводящий в действие" (часто формальный лидер)	"Взвинченный", беспокойный, динамичный	Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману	Склонность к раздражению и нетерпеливости
"Мыслитель" (человек идей)	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Рассеянность и "витание в облаках", склонность не замечать практические детали или указания
"Исследователь ресурсов"	Экстраверт, восторженный, любознательный, общительный	Умение сходиться с людьми и исследовать все новое, умение реагировать на поставленную проблему	Склонность терять интерес к работе, как только проходит увлеченность
"Оценивающий"	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Рассудительность, благоразумие, практичность	Нехватка вдохновения или способности стимулировать других
"Душа команды"	Социально ориентированный, чувствительный, довольно мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
"Доводящий до конца"	Старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач	Свойство волноваться из-за пустяков, нежелание "не вмешиваться в чужие дела"

Наличие большого количества людей одного типа в группе приводит к нарушению равновесия. С небольшим количеством людей есть риск не выполнить задачу. По-видимому, в маленькой команде один человек будет играть несколько ролей. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения, в то вре-

359

мя как более стабильные группы могут обойтись и без такого полного набора.

В связи с этим очень интересными являются пять принципов, которые Белбин предлагает для образования менеджерской группы:

каждый ее член может внести свой вклад по двум существенно отличающимся каналам: исполнять свою профессиональную роль и свою роль в рамках группы (см. табл. 7.1);

эффективность группы будет зависеть от того, насколько правильно ее члены осознают и приспосабливаются к распределению сил как в профессиональных ролях, так и во внутригрупповых;

каждой группе необходимо определенное равновесие ролей; оптимум зависит от целей и задач группы;

личные характеристики членов группы позволяют им хорошо приспособиться к выполнению одних ролей и ограничивают их возможности по выполнению других;

только когда группа обладает равновесием внутригрупповых ролей, выполняемых соответствующими людьми, она может наилучшим образом использовать свои ресурсы.

2. Управляющие факторы

1) Факторы, предоставленные в блоке втором, могут быть модифицированы за короткий промежуток времени для того, чтобы обеспечить результат, а именно реализацию цели и удовлетворение от выполненной задачи. Как осуществляется руководство группой — наиболее важный фактор. В этом разделе мы не ставим цель определить наилучший и универсальный способ руководства. Этому вопросу посвящено огромное число работ в теории менеджмента. Мы рассмотрим различные способы управления в зависимости от их эффективности в работе с группой. Мы увидим, что разные способы дают различные результаты, и попытаемся определить эффективность каждого из них.

Директивная модель. Управляет один человек, руководитель (формальный лидер). Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы.

Результаты функционирования этой модели:

Качество решения зависит от информации, которой обладает руководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью выбора решения.

Решение должно быть доведено до сведения подчиненных в ясной, краткой форме.

360

Принятие решения зависит от авторитета руководителя, его способности убеждать и тех санкций, которыми он располагает (поощрение и наказание). Принятие решения обусловлено самой ситуацией зависимости. Однако принятие решения не означает обязательно согласия с ним. В наши дни многие решения оспариваются. Большинство подчиненных не одобряет того, что им диктуют. Не одобряют решений даже те, кто ведет себя наиболее конформистски.

Последствия:

Директивная модель управления порождает отношения в форме звезды между подчиненными, взятыми по отдельности, и их начальником. Она способствует увеличению иерархических ступеней и препятствует сотрудничеству. Вызывает необходимость в постоянном контроле. Этот стиль управления усиливает напряжение в группе и способствует тем самым возникновению неформальных групп.

Демократическая модель. Характерной чертой этой модели является активный обмен мнениями между начальником и его сотрудниками, составляющими группу. Решения принимаются на собрании группы.

Результаты функционирования модели:

При этом типе управления увеличивается объем информации и облегчается принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели. Данный тип управления на практике вызывает большие трудности и поэтому предполагает наличие особых качеств у руководителя (чувство личной безопасности, способность понимания других, владение техникой проведения собрания и т.д.) и постепенную подготовку группы. Руководитель и группа должны научиться общению между собой, что является далеко не простой задачей, как это может показаться на первый взгляд.

Последствия:

Оценка долгосрочных результатов применения рассматриваемого типа управления —дело не простое. Мы не обладаем столь большим опытом применения этой модели в отличие от большинства передовых западных фирм. Тем не менее можно сделать вывод, что при таком способе управления моральное состояние группы и степень удовлетворения ее членов значительно выше, чем при директивном способе управления. Исследования показывают, что отдаленным последствием применения демократической модели может стать создание структуры группы в виде разветвленной сети.

361

Здесь лучше осуществляется самоконтроль. Боковые связи более часты и менее конфликтны.

Современное состояние управления требует от руководителя большей эмоциональной зрелости, большей проницательности, основанной на знании личности, групп и коллективов.

Несколько слов нужно сказать о так называемом попустительском стиле руководства, который (по выражению К.Левина) «оказался самым плохим во всех отношениях». Однако этот стиль находит свое применение в областях формирования навыков межличностных отношений в группах («training group») и отбора руководителей (тест социальной ситуации).

В табл. 7.2 представлена сравнительная оценка двух наиболее распространенных моделей управления.

Таблица 7.2 Сравнительная оценка моделей управления

Операции	"Директивная модель"	"Демократическая модель"
Информация	Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них
Оценка	Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения
Решение	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными
Ясность	Приказы и распоряжения ясные, четкие, краткие. Передаются от руководителя к подчиненным	Обсуждение, разрешаются замечания. Ясность является результатом общего обсуждения
Принятие	Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение	Принятие решения обеспечивается участием в обмене информацией, в консультациях и обсуждении решения
Взаимодействие	Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов	Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других
Контроль	Непрерывное наблюдение	Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания

2) Процессы и процедуры. Речь идет о групповом обсуждении проблем, в результате которого группа как таковая принимает определенное решение. Процесс группового принятия решений состоит из нескольких фаз. Так, сначала ставится проблема одним из членов

362

группы (или руководителем), по ней собирается фактическая информация до постановки диагноза. И только потом выдвигаются мнения (в отличие от поиска информации). Еще до того как будет согласована какая-то процедура принятия решения (или большинством голосов, или в порядке консенсуса), дается оценка методов, основанная на информации и высказанных мнениях. То есть процесс выглядит в такой последовательности:

Инициирование — Поиск информации — Диагностирование — Выяснение мнения — Оценка — Принятие решения.

Такой метод с успехом может применять руководитель демократического стиля управления. Он должен, следовательно, не только внимательно контролировать сети коммуникации, но и следить за тем, чтобы участвовали в процессе все члены группы и не нарушался его ход, чтобы члены группы не переходили к новой фазе, не завершив предыдущей.

Если во время группового принятия решения возникает конфликтная ситуация, руководитель не должен терять контроля за ходом процесса, не поддаваясь, однако, при этом искушению действовать авторитарно. Обычно на руководителя ложится обязанность выполнения так называемых функций поддержки: поощрение, поддержание миролюбивой обстановки, поиск компромиссов, подведение итогов, установка норм.

Установка лидера на сотрудничество требует от него умения:

создавать условия и поощрять свободное выражение чувств и установок;

не мешать говорить и уметь слушать;

принимать проявляемые чувства, что вовсе не означает их одобрения или согласия с ними; их следует принимать как факты, как реально существующие вещи;

выражать самому эти чувства, т. е. подчеркивать перед группой факт их существования. (Следует отметить, что фиксировать надо прежде всего коллективные чувства.)

Без всего этого группа скорее всего станет малоэффективнвой или вообще распадается.

3) Еще один фактор, который группа может контролировать сама и на который может влиять руководитель, — это взаимодействие между членами группы. В практических экспериментах обычно формируют три модели: «звезда», «круг» и многоканальная схема (рис. 7.8).

363

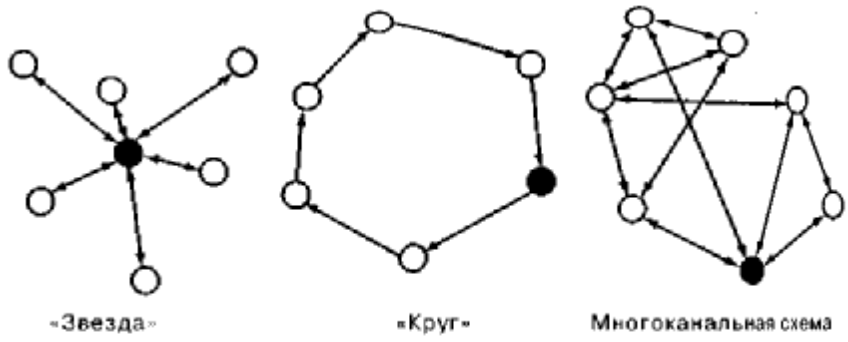


Рис. 7.8. Модели взаимодействия

Исследования показывают, что при использовании модели «звезда» решение во всех случаях достигается быстрее. Результат практически всегда зависит от человека, находящегося в центре.

«Круг» — самая «медленная» модель, однако удовлетворение от выработанного членами группы решения будет более высоким в сравнении с моделью «звезда».

В отношении сложных проблем многоканальная схема наиболее пригодна для выработки наилучшего решения. Однако под влиянием времени или конкуренции многоканальная модель легко становится «звездой».

Выбор той или иной модели для принятия решения как применяемый стиль руководства зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, т.е. требует ситуационного подхода.

4) Мотивация — это влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной целью. Потребность — внутренний аспект мотивации. Цель — ее внешний аспект.

Проблемам мотивации в настоящем учебном пособии посвящен раздел 7.4. Здесь мы остановимся на этой проблеме только в той части, которую необходимо подчеркнуть в связи с понятием «эффективность группы». Выделим следующие моменты:

а) хотя результатом эффективности работы группы является ее удовлетворение, мотивация представляет и значит больше, чем удовлетворение. Отсутствие удовлетворения может привести к распаду группы. Однако удовлетворенная группа далеко не всегда продуктивна;

б) мотивацию членов группы можно улучшить, если те будут знать об ожидаемых результатах и верить, что они реальны (теория ожида

364

ния). Также необходима информация о том, как выглядит работа в сравнении с ожидаемыми результатами;

в) группа и задача, которую решает группа, должны быть достаточно важны для каждого ее члена, чтобы он мог принять на себя дополнительную ответственность;

г) самым важным аспектом мотивации на уровне группы является понятие «четко поставленная задача и ее важность». Для лидера группы наиболее трудная задача — добиться перевеса общей цели над личными целями участников группы.

На этом можно закончить краткий обзор тех вопросов, которые касаются эффективности работы группы. Естественно, он не претендует на полное раскрытие этого интереснейшего материала, которому специалисты в области управления, психологии, социологии посвятили десятки лет исследовательской и экспериментальной работы. И более того, те, кто надеется найти готовый инструмент, который поможет моментально превратить группу или коллектив в высокоэффективную управленческую единицу, будут неизбежно разочарованы.

В самом деле, современная ситуация — ситуация переходная — имеет особенно критический характер. Старая модель управления поведением утратила свою силу и мы ищем ей замену. Мы часто говорим: надо быть гибким, действовать, «учитывая психологию», и т.д. Но что означают все эти выражения, если действия, которые вам как руководителю необходимо предпринимать, зависят от обстоятельств, а они радикально изменились?

С другой стороны, в нашей стране и за рубежом выполнен большой объем экспериментальных работ, который, по крайней мере, указывает, в каком направлении необходимо действовать.

7.4. Мотивация трудовой деятельности персонала

Одной из составляющих кризисной ситуации экономики является кризис труда, все признаки которого налицо:

полностью девальвированы трудовые ценности;

труд потерял свою смыслообразующую функцию;

труд превратился из основы образа жизни в средство выживания.

В представляемых на разных уровнях антикризисных программах вопрос о смысле трудовой жизни даже не поднимается.

Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда.

365

Смысл труда не сможет быть сведен также и к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

Разрешить проблему не в состоянии ни провозглашаемая приватизация (хотя она и ликвидирует монополию государства на рабочие места, но не стимулирует, по крайней мере, на современном этапе роста квалификации, развития инициативы, творчества в работе), ни высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда, также не побуждающие к формированию сильной трудовой мотивации, хотя и приостанавливающие процессы дальнейшей деградации рабочей силы. Главная задача сейчас, сточки зрения мотивационных процессов, — сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

При решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремится наиболее полно реализовать свои интересы зачастую в ущерб не только интересам других групп, но и интересам общества в целом. Поэтому именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда. Выход из кризиса невозможен без регулирующей роли государства в этой области.

Государственная политика (программа) преодоления кризиса труда должна:

защищать и обеспечивать реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень качества трудовой жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала;

жестко противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая административно-правовые методы управления и контроля за соблюдением трудового законодательства.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по

366

заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К.Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера (авторы теории — Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д.Аткинсо-на, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегораидр.). Первые основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе моти-

367

вации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В исследованиях отечественных ученых (А. Г.Ядов, А. Г.Здравомыслов, В.П.Рожин. Л.С.Бляхман, Н.Ф.Наумова, И.Ф.Белова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности, дается типология индивидов.

Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. Для наших целей достаточна типология с использованием трех типов мотивации: I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип — преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности; III тип — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса работников в настоящее время (не менее 80%) относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

Назревшие вопросы в области организации оплаты труда и методов ее регулирования рассматривались на конференции «Трипартизм и политика заработной платы и доходов России», организованной в мае 1994 г. в Москве. На этой конференции каждый из представителей (Минтруда РФ, профсоюзы, МОТ) продемонстрировал свой подход к политике доходов и заработной платы.

Сложность решения проблемы состоит в том, что она неразрывно связана с общей неопределенностью концепции социально-экономического развития России.

368

Если государство нельзя лишить регулирующих функций в условиях социальных катаклизмов, то надо решать, как оно может воздействовать на доходы и заработную плату. Одни считают, что следует регулировать размеры фондов потребления; вторые — использовать систему индивидуального налогообложения. Теоретически второй вариант предпочтителен. Но у нас сегодня только 7—10% доходов госбюджета формируется за счет доходов граждан, а в западных странах — 50%. Потребуется время для перестройки деятельности налоговых служб, введения налогообложения на собственность.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает:

законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;

налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;

установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок;

установление государственных гарантий по оплате труда.

Регулирование оплаты труда, кроме того, осуществляется на основе генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и

членов его семьи, мы тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда — потребительский бюджет работника.

В качестве такого бюджета у нас используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором и основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

В проекте Закона о минимальном размере оплаты труда, представленном Государственной Думе (май 1995 г.), минимальный размер оплаты планируется на уровне 40% минимального потребительского бюджета.

369

Это объясняется прежде всего тем, что заработная плата не является единственным источником воспроизводства рабочей силы'. В издержки воспроизводства рабочей силы входят также средства на оплату больничных листов, очередных отпусков, оплату за переквалификацию, вынужденные перерывы в работе, пенсионные выплаты. Воспроизводство рабочей силы осуществляется также за счет различных выплат социального характера и т.д.

Однако заработная плата остается основным источником воспроизводства рабочей силы. Но помимо тарифной части заработной платы, которая регулируется в зависимости от минимальной заработной платы, в структуру заработной платы входят премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом, и т.д. Их размер также оказывает влияние на указанное выше соотношение. Конечно, немаловажное значение имеют и возможности социальной поддержки со стороны государства.

Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимы обоснованные соотношения между минимальной и средней заработной платой. За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней. У нас в настоящее время —около 10%, что явно недостаточно.

Размер минимальной заработной платы служит ориентиром для установления минимальных тарифных ставок, а также различных социальных выплат (пенсий, пособий по инвалидности, потери кормильца, пособий на детей, пособий по безработице и т.д.).

Государственные гарантии по оплате труда на уровне минимальной заработной платы достигаются тем, что организации, не обеспечивающие такой уровень оплаты, объявляются банкротами, ликвидируются или реорганизуются, а за счет средств работодателей покрывается задолженность по оплате.

Государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения осуществляется на основе районных коэффициентов и северных надбавок.

Существующая система районного регулирования, сформированная в условиях всеобъемлющего государственного планирования и жесткого централизованного управления экономикой, учитывает в основном два фактора: 1) различия в потребностях населения, заня-

* Доля оплаты труда в составе денежных доходов населения составила в 1995 г. только 38%. И это с учетом всех составляющих заработной платы: оплаты по сдельным расценкам (тарифной части заработной платы), доплат за мастерство, условия труда и т.д., т.е. дополнительных выплат из фонда потребления организаций.

370

того трудом равной тяжести и сложности (квалификации), и 2) различия в уровне потребительских цен по районам. Кроме того, принимается во внимание фактор необходимости привлечения населения в эти районы страны, в большинстве случаев испытывающие дефицит рабочей силы.

Основные факторы находятся под влиянием бюджета прожиточного минимума. Поэтому для совершенствования существующей системы районного регулирования представляется целесообразным разработать 12—15 бюджетов, которые дадут возможность разделить территорию страны на 8 тарифных поясов с поясными коэффициентами от 1,0 до 1,6.

Сегодня в зависимости от степени дискомфортное™, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска проживания, выделяется 5 зон с коэффициентами: I зона — 1,8—2,0; II зона — 1,6—1,8; III зона — 1,4—1,6; IVзона — 1,15—1,4 и Узона — комфортная — 1,0.

Северные надбавки применяются за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении пяти лет непрерывного стажа работы составляет: на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке — 100%, в других районах Крайнего Севера — 80%, в местностях, приравненных к Крайнему Северу, — 50%, на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока — 30% заработка.

Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены в зависимости от степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 1,4.

При этом речь идет только о государственных предприятиях. На частных, смешанных и кооперативных предприятиях с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень заработной платы.

Районные коэффициенты, относимые к минимальной оплате труда, должны применяться к государственным социальным выплатам в твердых суммах или процентных соотношениях к минимальной заработной плате. К социальным выплатам, которые являются производными от среднего заработка (пособия по временной нетрудоспособности, трудовые пенсии и т.д.), районные коэффициенты не должны применяться, потому что размер среднего заработка, из которого они исчисляются, формируется с учетом всех региональных

371

выплат и надбавок. Вместе с тем максимальные размеры пенсий должны определяться с учетом районных коэффициентов.

Инструментом дифференциации заработной платы по сложности труда являются тарифные сетки (или адекватные им нормативные документы).

В бюджетных организациях регулирование заработной платы осуществляется на основе единой тарифной сетки — ЕТС.

Единая тарифная сетка представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников — от рабочего низшего разряда до руководителей организаций.

При построении ЕТС за основу были приняты такие принципы ее построения, как:

исходная база — не ниже установленного государственного минимума заработной платы;

учет сложности труда на основе таких факторов, как содержание и характер работ, разнообразие (комплексность) работ, руководство подчиненными, степень самостоятельности, уровень ответственности (условия, тяжесть, напряженность труда, региональные особенности, качественные параметры индивидуальных и коллективных результатов должны учитываться посредством других элементов заработной платы);

охват ЕТС всех категорий работников и группировка их по общности выполняемых работ; группировка служащих по принципу межотраслевого единства.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Это тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка характеризуется такими параметрами, какстариф-ная ставка первого разряда, диапазон тарифной сетки, тарифные разряды, тарифные коэффициенты, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

ЕТС представляет собой 18-разрядную тарифную сетку с диапазоном 1:10,07, прогрессивным абсолютным (определяется как разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов) и регрессивным относительным (отношение тарифного коэффициента большего разряда к тарифному коэффициенту меньшего разряда минус единица, выраженное в процентах) возрастанием тарифных коэффициентов.

Постановление правительства «О повышении тарифных ставок (окладов) единой тарифной сетки по оплате труда работников бюд-

372

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7
Тарифные коэффициенты	1,0	1,30	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76

Разряды оплаты труда	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

Тарифная ставка того или иного разряда определяется как произведение тарифной ставки первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент. (С 1 сентября 1995 г. тарифная ставка первого разряда была установлена в размере 60 тыс.рублей.)

В соответствии с вышеуказанным постановлением и с целью приближения к уровню минимального потребительского бюджета заработной платы работников низших разрядов (как говорится, не от хорошей жизни, а именно для некоторого снижения уровня бедности) в качестве меры социальной защиты при установлении тарифных ставок стали использовать компенсационные выплаты, т.е. повышение тарифных ставок: первого разряда на 20000 руб., второго — 16 800 руб., третьего — 11 800 руб. и четвертого — 6 600 руб. Таким образом, ставка первого разряда составляла 80 тыс.рублей.

Размеры тарифных ставок могут устанавливаться или в виде фиксированных однозначных величин, или в виде «вилок», определяющих предельные (минимальные и максимальные) значения. Если первый принцип характерен для всех тарифных сеток, разрабатываемых в нашей стране на государственном уровне (за исключением ранее использованной системы должностных окладов), то второй принцип используется на предприятиях, не перешедших на ЕТС, и в так называемых «бестарифных моделях».

«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества устанавливаются в зависимости от должности, квалификации работников, выполняемых им функций, инициативности, творческой активности, стажа работы и т.д.

Хотя ЕТС предусматривает дифференциацию оплаты труда всех работников организаций, тем не менее чрезмерный уровень дифференциации (особенно в отношении руководителей) привел к необходимости ограничить уровень их оплаты. Постановлением Правительства РФ от 27 марта 1994 г. № 210 была предусмотрена дифференци-

ация оплаты труда руководителей организаций в зависимости от численности организации в размерах, кратных ставке первого разряда: при численности до 200 человек — равной 10, от 200 до 1500 — 12; от 1500 до 10000— 14 и свыше 10000— 16. Этим постановлением узаконивается превышение тарифной ставки рабочего для руководителей организаций в больших размерах, чем это предусмотрено в ЕТС (что, кстати, говорит о недостаточном уровне дифференциации ставок в ЕТС, в значительной мере ее социальной направленности, т.е. недостаточном учете фактической редукции труда по сложности).

Постановлением предусмотрено и вознаграждение руководителей по результатам финансово-хозяйственной деятельности за счет прибыли. Размер вознаграждения устанавливается по нормативу, определенному, как отношение 12 месячных окладов к сумме прибыли за вычетом средств, направленных на потребление.

На практике тарифная система является основой для разработки форм и систем заработной платы. Наряду с традиционными системами оплаты (сдельной и повременной с их разновидностью) применяются такие системы оплаты, как оплата по стоимости трудовой жизни, по трудовому рейтингу, по коэффициенту трудового участия и т.д. Различие состоит в наборе показателей, характеризующих результативность труда отдельных работников. В конечном счете при применении этих систем выделенный для распределения фонд потребления делится на сумму индивидуальных показателей и на основе этой «цены» единицы того или иного используемого коэффициента определяется оплата труда каждого работника. Примерно заработок отдельного работника будет исчисляться по следующей формуле:

$$З_i = \frac{ФОТ}{\sum_{i=1}^{n} К_{зi}} \cdot К_{зi}, \qquad (7.1.)$$

где ФОТ— распределяемый фонд потребления, коллективный заработок организации, участка, подразделения; З. — заработная плата і-того работника;

К.(. — коэффициент участия, эффективности, стоимости жизни, рейтинг і-того работника; п — количество работников, участвующих в распределении

ФОТ.

Например, рейтинг предусматривает комплекс показателей (образовательный уровень, опыт работы, умение работника воплощать в конкретные дела свои знание и опыт, место работника в структуре организации), реализуемых через соответствующие коэффициенты.

Кроме традиционных систем, в условиях перехода к рыночной экономике все чаще применяются с учетом зарубежного опыта такие системы, как участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхования, льготы и компенсации, не связанные формально с результатами труда (стандартного характера), системы получения льготного кредита и т.д. Многие из этих систем направлены на стимулирование престижности труда, инициативы, творческой активности, т.е. различных сторон мотивационного ядра личности.

При использовании, например, системы участия в прибылях устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Из этого фонда поощряются те категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль. Чаще это управленческие кадры, доля которых в данной части прибыли коррелируется с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).

Участие в акционерном капитале производится на основе покупки акций организации и получения дивидентов: покупка акций работником организации может происходить как на льготной, так и на безвозмездной основе.

Система бонусов выражается в виде разовых выплат из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это, как правило, годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонус, связанный со стажем работы и размером получаемой заработной платы. Различают также бонусы за отсутствие прогулов в подразделении, за экспортные заслуги, за выслугу лет, целевые бонусы. В нашей стране сходным по назначению было вознаграждение за год — тринадцатая заработная плата.

Планы дополнительных выплат связаны чаще всего с деятельностью работников сбытовых организаций по максимизации сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, связанных с работой (деловых командировок не только самого работника, но и его супруги или друга, сопровождающего в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

Льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда: премии за переход на службу из других компаний; расходы, связанные с переездом, продажей-покупкой квартир, недвижимо-

сти, трудоустройством жены (мужа); премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Такие выплаты за рубежом получили название «золотые парашюты». Они предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников) и обычно включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные грамоты, звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется модель оценки по заслугам. Создаются кружки: «золотой кружок» и т.д.

В нашей практике пока системы, стимулирующие престижность труда, статус работника, его общественное признание, используются недостаточно, да и то в основном в коммерческих организациях.

Недостатки в мотивации труда вообще и в организации заработной платы в частности не могут не сказаться на общем характере мотивационного процесса в России.

Несмотря на явную социальную направленность всех стимулирующих систем, решить социальные проблемы не удалось. Сохраняется на уровне 10—13% удельный вес населения (около 20 млн. человек), имеющего доходы ниже стоимости продовольственной корзины (набор продуктов питания по 19 агрегированным группам).

Динамику основных социальных индикаторов см. в табл. 7.3.

В 1995 г. 25,0% населения (37,6 млн. человек) имели доходы ниже прожиточного минимума. Хотя по сравнению с 1993 г., когда число бедных достигло 50-53 млн. человек, произошло некоторое улучшение, сегодняшний уровень бедности остается еще недопустимо высоким. В числе бедных находятся не только традиционно слабые в социальном плане группы населения, имеющие ограниченные размеры занятости (пенсионеры, многодетные, молодые и неполные семьи, инвалиды), но и значительная часть здоровых граждан трудоспособного возраста, имеющих работу. Около 25%

работающих граждан получают заработную плату ниже прожиточного минимума. Особенно эта доля велика в бюджетной сфере.

Большие размеры бедности связаны не только с состоянием экономики, но и в значительной степени с крайне неравномерным

376

распределением доходов между различными группами населения. По данным статистики, значительная часть доходов присваивается относительно небольшой группой населения. Так, на долю 10% наиболее обеспеченного населения в 1995 г., как и в 1994г., приходилось 30% денежных доходов, а на долю 10% наименее обеспеченных — только 2,2-2,3%.

Анализ структуры денежных доходов показывает, что основные составляющие денежных доходов —реальные доходы* от оплаты труда, пенсии и другие социальные выплаты — снизились. Рост заработной платы компенсировал лишь 73% прироста потребительских цен. Практически весь прирост реальных денежных доходов приходится на доходы от предпринимательской деятельности, участия в прибылях, операций с недвижимостью и кредитно-финансовых операций. Подавляющую часть таких доходов получает довольно ограниченный круг населения.

В оплате труда сохранились, а зачастую и обострились недостатки, появившиеся в ходе реформирования экономики:

крайне низкий уровень заработной платы;

чрезмерная региональная и отраслевая дифференциация заработной платы;

отсутствие связи оплаты труда с результатами работы;

хронические задержки выплат заработной платы во многих организациях.

В 1993 г. среднемесячная заработная плата (в среднегодовом исчислении) обеспечивала 2,56 прожиточного минимума, в 1994 — 2,2, а в 1995 г. — 1,8. По состоянию на конец года эти цифры составили соответственно 2,9; 2,2; 2,1 (см. табл. 7.3), т.е. на конец 1995 г. положение ухудшилось: обеспеченность средней заработной платой прожиточного минимума снизилась почти на 30%.

В 1994г. минимальный размер оплаты пересматривался лишь один раз и составил к концу года 20 500 рублей. За 1995 г. минимальный

* Реальная заработная плата (реальные выплаты вообще) представляет собой объем материальных благ и услуг, которые могут быть приобретены на номинальную заработную плату при данном уровне цен на товары и услуги. По данным оперативной системы социальных индикаторов, средний денежный доход (рост номинальной заработной платы) увеличился в 3,23 раза за 1994 г., а цены выросли за этот же период в 1,4 раза, т.е. реальная заработная плата увеличилась в 2,27 раза из расчета деления индекса роста заработной платы на индекс цен: 3,23/1,42. Придерживаясь официальной статистики (АиФ № 16, 1995 г.), можно констатировать, что с марта 1990 г. по март 1995 г. средняя заработная плата выросла в 1200 раз при росте цен в 4350 раз, т.е. покупательная способность заработной платы составляет чуть больше одной трети от уровня 1990 г.

377

размер оплаты пересматривался 5 раз: в апреле был установлен минимум в 34400 руб., с 1 мая — 43700 руб., с 1 августа — 55000 руб., с ноября — 57750 руб. и с декабря — 60500*. Но тем не менее произошло отставание этого социального норматива от прожиточного минимума и средней заработной платы: минимальный размер оплаты труда составил в 1993г. 30,2%, в конце 1994г. — 12,5%, в марте 1995 г. — всего 8,3% и повысился к концу 1995 г. (в связи с пересмотром минимальной заработной платы) до 17,3%.

По отношению к средней заработной плате минимальная заработная плата в конце 1994 г. составила 7%, а к концу 1995 г. — 10%.

В последнее время ситуация с доходами и уровнем жизни населения развивалась неравномерно. С февраля по сентябрь 1994 г. происходит стабилизация уровня жизни, связанная в основном с замедлением темпов инфляции до 5—8% в месяц. В этот период рост денежных доходов населения опережал рост потребительских цен.

Начиная с октября 1995 г. положение резко ухудшилось. Ежемесячные темпы инфляции возросли примерно вдвое и достигли к концу года 14—16%, что привело к снижению жизненного уровня основной части населения. Одной из причин ухудшения ситуации явилось существенное падение курса рубля по отношению к доллару США, в то время как доля импорта в обеспечении розничного товарооборота достигла 40%.

Замедление падения курса рубля, установление «валютного коридора» снизили темпы инфляции с 17% в январе 1995 г. до 5% в конце года, но с начала этого года цены выросли в 3,1 раза, а заработная

плата — только в 2,2 раза. В целом по отношению к 1991 г. рост цен в 2,7 раза превысил рост заработной платы. Анализ сложившейся ситуации показывает, что был превышен допустимый уровень жесткости в отношении доходов населения, а меры по повышению минимальных размеров оплаты труда и других социальных нормативов, а также по увеличению заработной платы работников бюджетной сферы оказались недостаточными.

За последние два года резко сократился разрыв в оплате труда между работниками бюджетной сферы и промышленности в целом. Это соотношение представлено в табл. 7.4.

* Одновременно Законом РФ «О повышении минимального размера оплаты труда» от 1 ноября 1995 г. № 159 (Российская газета от 3 ноября 1995 г.) было предусмотрено повышение минимального размера оплаты труда с 1 января 1996 г. до 63250 рублей. В марте 1996 г. Государственная Дума приняла постановление о повышении минимальной оплаты труда до 75900 рублей.

Таблица 7.3 Динамика основных социальных показателей РФ*

№ п/п	Показатели	Единица измерения	по годам				
			1991	1992	1993	1994	1995
1.	Минимальная заработная плата на конец года	тыс.руб.	0,14	0,9	14,62	20,5	60,5
2.	Ставка I разряда ЕТС	тыс.руб.	–	11,8	16,0	22,4	60,0
	То же, с учетом компенсационных выплат	тыс.руб.	–	11,8	16,0	39,0	80,0
3.	Прожиточный минимум трудоспособного населения на конец года	тыс.руб.	0,35	6,2	48,4	163,5	349,3
4.	Соотношение между минимумом заработной платы и прожиточным минимумом	раз	2,5	6,9	3,3	8,0	5,77
		в %	40	14,5	30,2	12,5	17,3
5.	Среднедушевые денежные доходы населения	тыс.руб.	0,466	4,0	45,2	206,3	532,9
6.	Средняя заработная плата в народном хозяйстве на конец года	тыс.руб.	1,2	16,1	141,2	354,2	735,2
	в среднем за год	тыс.руб.	0,548	6,13	58,7	220,2	483,6
	То же	прирост к предыдущему году, раз	–	10,9	9,8	3,7	2,2
7.	Индекс цен	раз	–	15,6	9,4	5,2	3,1
8.	Соотношение между средней заработной платой и прожиточным минимумом на конец года	раз	3,4	2,6	2,9	2,2	2,1
9.	Удельный вес населения с доходами ниже прожиточного минимума	%	–	33,5	31,0	24,4	25,0
10.	Соотношение доходов 10% наименее и наиболее оплачиваемого населения	раз	4,5	7,5–8	11,0	15,1	13,9

* Таблица составлена на основе данных «Оперативной системы социальных индикаторов уровня жизни населения» Минтруда РФ.

Таблица 7.4

Соотношение заработной платы работников бюджетных отраслей и промышленности в целом в 1994-1995 гг.

	1994 г.	1995 г.
Уровень оплаты труда в:		
промышленности	100	100
здравоохранении	73	62
образовании	67	55
культуре	60	51

Опыт показывает, что социальная напряженность в бюджетных отраслях возникает тогда, когда уровень их оплаты опускается ниже 60—65% по отношению к промышленности. Именно по этой причине в прошедшем году резко выросли массовые выступления занятых в социально-культурных отраслях, прежде всего в образовании.

Неоправданных размеров достигла дифференциация заработной платы между отраслями и категориями работников.

Если в 1990 г. соотношение в оплате труда между отраслями составляла 1,8, то в 1995 г. это соотношение составило 8,0. Среднемесячная заработная плата работников газовой промышленности в 8 раз превысила оплату труда в сельском хозяйстве, в 7 раз в легкой промышленности, в 5 раз в

машиностроении. Заработная плата в машиностроении, где работают наиболее квалифицированные кадры, в 2,5 раза ниже, чем в электроэнергетике, и в 1,5 раза ниже, чем в пищевой промышленности. Более чем в 2 раза отличаются по оплате легкая и пищевая отрасли, имеющие примерно одинаковый квалификационный состав работников, интенсивность и сложность труда.

Среди отраслей небюджетной сферы особо отличаются высоким уровнем заработной платы отрасли кредитования и страхования, оплата труда в которых в 2,5 раза выше аналогичного показателя по народному хозяйству. К тому же можно предположить, что оплата в коммерческих банках несколько выше официально указываемой.

В рыночном секторе в целом уровень оплаты труда почти в два раза превышает этот показатель в бюджетной сфере и в три раза в сельском хозяйстве (табл. 7.5).

Усиливается и дифференциация в оплате труда между различными категориями работников. Соответствующий разрыв между профессионально-квалификационными группами составил 26 раз.

Деформация на рынках рабочей силы приводит к тому, что за равный труд платится неравная заработная плата, неквалифицированный труд оплачивается зачастую выше квалифицированного, разрушается инженерно-техническое ядро трудового потенциала.

В 1995 г. разрыв в доходах 10% наиболее и наименее оплачиваемых работников достиг 13,5 раза против 4,5 в 1991 г. и хотя сократился против уровня 1994 г. (15,1 раза), но продолжает оставаться недопустимо высоким.

380

	по годам				
	1991	1992	1993	1994	1995 (оцен-ка)
Средняя заработная плата в целом по народному хозяйству	0,548	6,13	58,7	220,2	483,6
в том числе:					
в бюджетных организациях	0,39	3,71	40,9	153,0	304,2
сельском хозяйстве	0,48	4,32	34,6	107,4	202,2
рыночном секторе	0,1	7,18	69,4	265,5	602,6

Усиление дифференциации в оплате труда было бы целесообразным в условиях общего роста уровня жизни населения. Но когда встает вопрос об элементарном выживании основной части работников (населения), такая дифференциация вряд ли может быть оправданной.

Во многих организациях заработная плата выплачивалась с опозданием. За 1994 г. размеры задолженности по заработной плате выросли в 9 раз, за 1995 г. — еще почти в три раза. В 1995 г. около 20% начисленных средств не выплачивалось в установленные сроки. Количество предприятий, имеющих задолженность по выплате заработной платы, за последние два года увеличилось в 3,5 раза. Более 60% задолженности приходится на организации машиностроения и топливной промышленности.

Основным фактором роста заработной платы являются не рост эффективности производства, а темпы инфляции. Размер оплаты все в большей степени определяется не количеством и качеством произведенных товаров, квалификацией персонала, а главным образом монополизированностью отраслей и организаций и соответственно различными возможностями при определении цен на продукцию. Что же касается производительности труда, тон 1994г. она снизилась примерно на 15%.

Таким образом, в перспективе наиболее актуальным является вопрос об уровне минимальной заработной платы и порядке ее индексации примерно на уровне прироста потребительских цен. Однако и в будущем в связи с недостатком средств планируется использование в большей мере компенсационных выплат по низшим разрядам, что, очевидно, приведет к дальнейшему снижению стимулирования роста квалификационного уровня.

381

Во внебюджетной сфере предполагается перейти к поэтапному ослаблению налоговой нагрузки на фонды потребления и к увеличению налогообложения индивидуальных заработков работников и их доходов от участия в прибылях на основе ужесточения шкалы налогообложения высокодоходных групп населения. При этом система налогообложения примет скорее регулирующий, чем фискальный характер.

В целях предотвращения задержек по выдаче заработной платы нарядус введением компенсационных мер будет определен приоритет выплат заработной платы при поступлении средств на счета организаций. Задержка выдачи заработной платы будет рассматриваться как основание для проведения процедур санации и банкротства.

Однако все эти меры еще далеки до обоснованного использования и проведения мотивации трудовой деятельности.

7.5. Управление нововведениями в кадровых системах

7.5.1. Основные понятия инноватики в кадровых системах

К числу базисных понятий инноватики в сфере персонала можно отнести следующие.

Кадровая система (КС) — центральная и наиболее сложноорганизованная подсистема (ядро) социально-экономической системы (в нашем случае организации), включающая ее трудовой потенциал (его количественные, качественные и структурные параметры), взаимодействие его различных составляющих — кадров, а также цели, нормы и механизмы их функционирования и развития.

Развитие кадров и кадровых систем — это их количественное и качественное необратимое поступательное изменение (повышение уровня, обновление), переход к новому состоянию с новыми целями, функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами, структурой, взаимосвязями, субъектом и методами управления.

Как видно, развитие КС включает количественное и качественное преобразование самих кадров, субъектов (отделов, служб) управления персоналом, форм и методов работы с персоналом, причем такое преобразование, которое включает как прогрессивную сторону (например, подготовка кадров новых профессий), так и регрессивную (например, увольнение кадров устаревших профессий, не подлежащих переподготовке).

382

Таким образом, кадровая инноватика предполагает два взаимосвязанных начала или блока: (1) ввод в кадровую систему новых элементов, форм и методов; (2) вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов.

Очень важными для понимания природы, содержания и особенностей кадровых нововведений, а также современного состояния кадровой системы России являются понятия прогресса, регресса, стагнации, кризиса и стабилизации кадровых систем. Рассмотрение этих понятий необходимо также для того, чтобы лучше понять причины нововведений в кадровой сфере, роль развития кадров в судьбе любых социально-экономических систем и структур (будьте кадры страны, региона, министерства, организации). Все эти системы и их кадры в разное время могут переживать различные состояния (от полного благополучия до кризиса), знание которых необходимо для принятия верных для каждого состояния решений, выработки соответствующей стратегии, тактики, методов развития и обновления персонала. Дадим краткое определение названных понятий.

Прогресс кадровой системы — это переход ее к более совершенным и эффективным формам, целям, структуре и методам на базе постоянного поиска, разработки и реализации кадровых нововведений.

Регресс кадровой системы — это ее застой, снижение достигнутого ранее уровня, способности обеспечивать новые задачи деятельности, деградация кадров, возврат к изжившим себя кадрам и методам кадровой работы.

С понятием регресса КС тесно связано понятие кризиса КС.

Кризис кадровой системы — глубокое расстройство и дезориентация наиболее существенных ее целей, функций, структуры, форм и методов функционирования и развития, имеющие результатом утрату или угрозу утраты ключевых кадров.

Стагнация кадровой системы — замедление ее функционирования и развития, не соответствующее целям и потребностям системы в данный период времени.

Стабилизация кадровой системы — приведение кадров, целей, функций, структуры, форм и методов КС в постоянное устойчивое состояние, обеспечивающее: а) нормальное функционирование и развитие системы (при создании новой КС или после масштабных нововведений в КС); б) функционирование КС на уровне минимально допустимых для устойчивой работы организации норм (при выходе КС из кризиса).

383

Рассматривая общие вопросы кадровой инноватики в системе менеджмента персонала, необходимо установить, чем отличается управление развитием от управления нормальным функционированием кадров и КС.

Функционирование кадровой системы —устойчивая, повторяющаяся деятельность кадров сложившейся численности и структуры по сложившимся (неизменным) нормам и правилам, характеризующаяся простым воспроизведением или воспроизводством кадровой составляющей, целей и методов управления персоналом в прежнем качестве.

Говоря так, нельзя думать, что функционирование кадровых систем и методы, его обеспечивающие, являются чем-то второстепенным по отношению к задачам развития кадров. Обеспечение нормального функционирования персонала является важнейшим условием нормального (стабильного) функционирования всей организации. К методам, обеспечивающим нормальную работу кадров, можно отнести: методы рационального использования действующего кадрового потенциала, обеспечения его стабильности и пропорциональности, балансовой увязки кадров с целями работы организации, обеспечения бескризисности и бесконфликтности в кадровой сфере.

Таким образом, закономерностями нормального функционирования социально-экономических и кадровых систем являются их устойчивость, воспроизводимость в неизменном качестве, структуре, функциях, формах и методах, бескризисность, стабильность, ритмичность, слабая конфликтность, несложная прогнозируемость.

Очевидно, что в отличие от функционирования развитие кадров и кадровых систем означает их серьезное изменение, обновление, переход к новому уровню и качеству с помощью методов инновационно-кадрового менеджмента.

Характеризуя процессы обновления и развития кадров и КС, необходимо дать определение понятий эволюционного и радикального обновления кадровых систем.

Эволюционное развитие кадров и КС — это их постепенное изменение и обновление путем локальных и стандартных кадровых нововведений эволюционного типа. В качестве примера здесь можно привести последовательное замещение большего количества работников пенсионного возраста на меньшее количество новых, более работоспособных и квалифицированных.

Радикально-интенсивное развитие и обновление кадров и КС — коренное их преобразование (обновление, повышение уровня) в отно-

384

сительно сжатые сроки путем радикальных кадровых нововведений (в том числе кадровых реформ). Эти процессы характеризуются глубокими качественными прогрессивными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах КС.

Кадровые нововведения и развитие кадровых систем не являются самоцелью, а вытекают из объективных потребностей обновления социально-экономических структур в условиях роста наукоемкости, интеллектуалоемкости и инновационности современного производства.

7.5.2. Сущность и классификация кадровых нововведений

Кадровые новшества являются одной из разновидностей новшеств, разрабатываемых и осуществляемых в обществе и на производстве. Представление о месте кадровых нововведений в общей системе производственных нововведений можно получить из рис. 7.9.

Кадровые нововведения (КН) — это целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров (кадровых систем) решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, рабочей силы и образовательных (профессионально-квалификационных) услуг.

Кадровые нововведения можно классифицировать последующим признакам:

1. По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

1.1. Профессионально-образовательные нововведения, т.е. нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, других учебных центрах. В данную подгруппу входят нововведения при отборе абитуриентов и кадров в профессионально-образовательные структуры, нововведения в процессе общей и профессиональной подготовки (новые учебные курсы, специальности, методы и средства обучения, обновления преподавательского состава), нововведения при оценке конечных результатов профессиональной подготовки, разработка новых стандартов обучения и моделей специалистов, создание новых и обновление действующих учебных заведений. Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент.

0

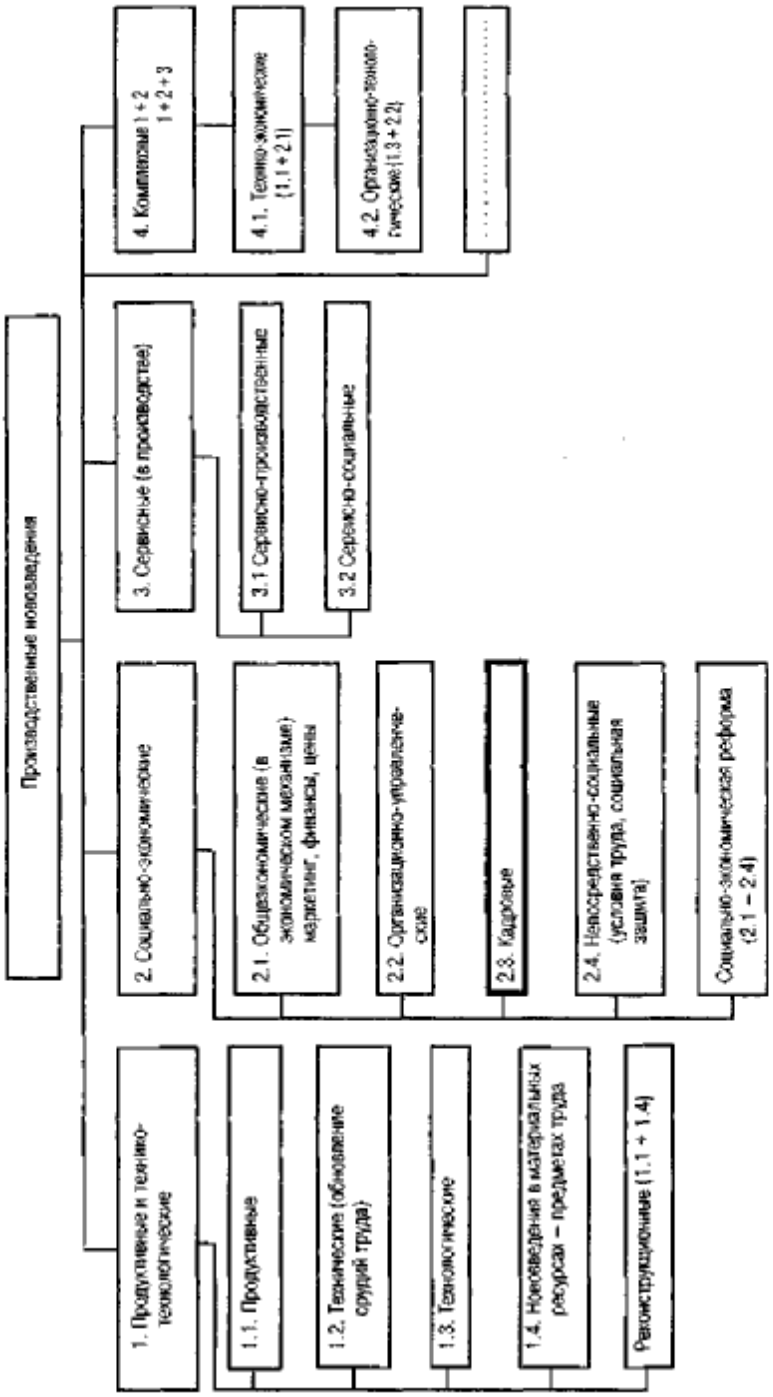


Рис. 7.9. Место кадровых нововведений в системе производственных нововведений

Нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т.е. созданием нового и эффективного кадрового потенциала. В данную подгруппу входят новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри организции. К первым относятся новые методы инновационно-кадрового маркетинга (включая формирование банков данных о новых кадровых потребностях и предложениях), рекламы рабочих мест, работы с биржами труда, с фирмами и бюро по подбору кадров, новые методы оценки и приема кадров и т.п. Ко вторым относятся новые методы поиска собственных кадров, формирования кадрового резерва, работы с этим резервом и т.п. Эти нововведения — предмет инновационно-кадрового маркетинга.

Кадровые нововведения в процессе труда. В данную подгрупу входят новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров; новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре; методы продвижения и перемещения работников; разработка новых должностных характеристик и инструкций; нововведения в работе с элитными кадрами.

Нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров. В эту группу входят нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения кадров

в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и т.п.

Нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта. Сюда входят совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирования банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращения и увольнения кадров. При этом под кадровым балластом понимается наименее продуктивная и перспективная в сфере труда часть кадрового потенциала, отстающая по своим профессионально-квалификационным качествам от потребностей развития (изменения) научной, производственной, административной и другой деятельности, а также избыток кадров в организации по сравнению с потребностями в них на каждом данном этапе.

2. По объектам нововведений и инновационно-кадрового менеджмента:

2.1. Кадровые нововведения is отношении отдельных работников (например, работа с элитными специалистами и новаторами — элитный менеджмент).

387

Нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений (это как бы кадровые нововведения в квадрате — новое в инновационных структурах);

Кадровые нововведения, связанные с обеспечением (кадровым сопровождением) целевых научных и научно-технических программ и проектов (набор и подготовка кадров для разработки и реализации программы или проекта);

Кадровые нововведения в действующих организациях;

Кадровая деятельность на вновь создаваемых и реконструируемых организациях.

Кадровые нововведения в масшстабе отрасли, региона, страны;

Нововведения в работе кадровых служб;

3. По степени радикальности, масштабности и темпам реализации следует различать:

Кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадровых систем;

Кадровые нововведения радикального (реформистского) характера, направленные на коренное и масштабное обновление кадровых систем;

Системные и масштабные кадровые нововведения (кадровые реформы). Кадровая реформа — это крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала (кадровой системы) в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур;

Локальные, частичные кадровые нововведения;

Экспресс-нововведения в кадровых системах, осуществляемые в сжатые сроки (связаны обычно с экстремальной ситуацией в кадровой системе).

4. По отношению к элементам механизации управления персоналом как составной части кадровой системы:

Нововведения в области оценки развития персонала;

Нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала;

Нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала;

4.1. Нововведения в области мотивации развития персонала. Говоря о кадровых нововведениях, очень важно иметь в виду, что

далеко не каждое такое нововведение имеет позитивный, прогрессив-

388

ный и эффективный характер. Среди них немало так называемых псевдонововведений, которые требуют специального рассмотрения.

Псевдо (по-гречески ложный, мнимый) — в нашем случае означает ложные, мнимые кадровые нововведения, которые не только не приносят пользы, но и вредны для кадровых и других систем организаций.

Псевдонововведения в кадрах — это порожденные субъективизмом нововведения в кадрах и кадровых системах, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности (или не ставящие это своей задачей) и проводимые с целью либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы (инновационная имитация), скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдоноватора методы (инновационная спекуляция), либо дискредитировать прогрессивный курс на

обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

Приведем типичные примеры псевдонововведений в кадрах:

Частые кадровые смены без достаточно объективных оснований и при отсутствии программы деятельности новых кадров у стороны, проводящей смену (перетряска кадров).

Локальные, частичные и второстепенные кадровые нововведения вместо назревших комплексных кадровых реформ.

Насаждение кадровой реформы там, где можно ограничиться частичными кадровыми нововведениями.

Проведение кадровой реформы без ликвидации старых методов и кадрового балласта.

Попытка обновления руководящих кадров без кадрового резерва и достаточного выбора.

Кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов («равные» права, уравниловка в оплате и т.п.).

Новые, но регрессивные по внепрофессиональным причинам кадровые выборы или назначения, когда на смену приходят более слабые изданный момент кадры.

Замена новаторских кадров как «возмутителей» спокойствия на умеренные, но менее творческие кадры.

Попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне. И наоборот — случай, когда приходит новое прогрессивное руководство и не получает права обновить консервативный коллектив или ядро коллектива.

389

10. Введение новых форм работы с кадрами (аттестация, контрактная система) при консервативном руководстве и кадровом ядре организации.

7.5.3. Понятие, цели, функции инновационно-кадрового менеджмента. Организационные формы кадровых нововведений

В условиях социально-экономических реформ, современного научно-технического развития, конкуренции на рынках товаров, услуг и рабочей силы кадровые нововведения становятся неотъемлемым элементом трудового процесса и как таковые требуют организации и управления. Назовем эту сферу деятельности иновационно-кадровым менеджментом (ИКМ).

ИКМ — это пограничная область между двумя областями управленческой науки и соответствующими учебными курсами: инновационным менеджментом и управлением персоналом, исключающая формы и методы обновления и развития кадровой составляющей социально-экономических систем — СЭС (страны, региона, организаций). Объект ИКМ — процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры кадров и кадровых систем организаций и других социально-экономических структур. Субъект ИКМ — инновационные составляющие (отделы, сектора, группы, специалисты) кадровых и трудовых служб организаций и других структур.

Цель ИКМ и организации — обеспечить эффективные масштабы и темпы обновления кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями стандартов государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов.

Рассматривая И КМ с более общих позиций во временном аспекте, а также в условиях переходного, в том числе кризисного, состояния российской экономики, можно выделить стратегическую и тактическую цели.

Стратегическая цель — создание на базе поэтапного развертывания рыночной экономики инновационного потенциала рынка труда и рынка образовательно-профессиональных услуг, эффективной многоуровневой системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, организации для формирования и эффективного функционирования качественно нового, инновационно-активного кадрового потенциала.

390

Тактическая цель (период кризиса и стабилизации) — сохранение лучшей (элитной) инновационно-активной части кадрового потенциала страны, региона, организации путем реализации соответствующих антикризисных инновационно-кадровых мероприятий, в том числе по перестройке профессионально-квалификационнной структуры кадров, а также последовательного освобождения от кадрового балласта.

Если говорить о функциях ИКМ, то их можно объединить в две группы:

I. Функции ИКМ по реализации кадровых нововведений как объекта управления. Сюда включаются:

организация и проведение научно-аналитических работ в области развития человеческих ресурсов, выявление и решение новых кадровых проблем организации (совместно с научно-исследовательскими организациями);

оценка эффективности КН;

разработка прогнозов, концепций, инновационно-кадровой политики, планов, программ и проектов КН;

финансово-ресурсное обеспечение КН;

организация КН и контроль за их реализацией;

мотивация КН.

II. Функции ИКМ по направлениям и сферам управления персоналом:

организация непрерывного образования персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров);

поиск и отбор кадров для новых производств, кадров новых дефицитных профессий, элитных и новаторских кадров;

аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;

разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организации труда и персонала;

продвижение и перемещение работников по ступеням служебной и профессиональной карьеры, организации формирования и работы с кадровым резервом руководящего персонала;

работа с элитными и новаторскими кадрами;

мотивация персонала при нововведениях;

разработка нововведений в организации работы самой кадровой службы;

обеспечение стандартов и повышения качества трудовой жизни.

391

Очевидно, что инновационно-кадровый менеджмент может эффективно выполнять названные функции, если он будет соответствующим образом организован и представлять определенную систему. Ее анализ лучше всего начать с рассмотрения ее структуры, которая дает наиболее полное представление о содержании системы.

В общем виде структуру определяют как относительно устойчивое единство элементов системы, их отношений и целостных свойств. Именно наличие структуры делает систему целостной. Структурный анализ позволяет отобрать самые необходимые базисные элементы и взаимодействия внутри объекта и благодаря этому получить о нем существенное представление.

Опираясь на эти общие положения, определим структуру ИКМ как устойчивое единство форм и методов управления КН, субъектов и объектов КН, а также их взаимоотношения и целостные свойства, обеспечивающие обновление, развитие и повышение эффективности КС.

Из этого определения видно, что структурный анализ ИКМ следует проводить всесторонне, с различных позиций или в различных срезах.

Первый и основной срез можно представить в виде общей функциональной или функционально-предметной структуры, ибо предметом и объектом здесь являются сами кадровые нововведения, которые требуют анализа, оценки, прогнозирования, ресурсного обеспечения и т.д.

Второй срез структуры ИКМ — это его функционально-целевая структура, охватывающая все цели и направления ИКМ (от организации непрерывного образования кадров до организации самих кадровых служб).

Третий срез— это функционально-субъектная структура ИКМ, определяющая основные субъектные уровни ИКМ (федеральный, региональный, отраслевой, корпоративный).

Четвертый срез — это совокупность свойств ИКМ, которые должны обеспечиваться его структурой и неразрывно с ней связаны.

Назовем эти свойства:

целедостижение (т.е. способность ИКМ с помощью соответствующей структуры достигать целей, которые стоят перед системой на соответствующем этапе);

интегрированностьили целостность (т.е. способность системы к согласованному, целостному воздействию или реакции на объект — КН);

адаптивность (т.е. способность ИКМ к внутренней реакции, перестройке (приспособлению) и в то же время сохранению своих

392

главных элементов в отношении качественно различных КН, новых целей, внешних условий функционирования кадровых систем;

конкурентоспособность, т.е. способность И КМ реализовывать КН, обеспечивающие конкурентоспособность и эффективность кадрового потенциала;

регулирование и саморегулирование, т.е. способность И КМ к восприятию управленческих регулирующих сигналов извне и саморегулированию инновационно-кадровой деятельности (связь с адаптивностью).

Организация кадровых нововведений — это совокупность структурных элементов (подразделений, групп и лиц), постоянно или временно входящих в систему ИКМ, а также способов и норм их взаимодействия при разработке и реализации КН.

Рассматривая вопрос о формах организации разработки и реализации проектов кадровых нововведений, следует назвать еще ряд конкретных организационных форм, решающих проблему коммуникации в системе «разработка КН — внедрение КН»:

группа связи — предназначена для определения (оценки) возможности позитивных результатов разработки того или иного проекта КН в процессе и по мере завершения кадровых НИР;

передача персонала из кадровой службы в подразделение, разрабатывающее КН, в целях непосредственного знакомства с проектами будущих КН для их возможной корректировки и последующей успешной реализации;

проблемная группа — временная многофункциональная группа специалистов из разных подразделений, создаваемая для преодоления разрыва между разработкой и реализацией КН;

кружок качества — небольшая группа рабочих или/и специалистов (около 10 человек), работающих совместно на одном производственном участке или выполняющих одно задание. Кружок об разуется на добровольных началах и 2—4 раза в месяц обсуждает пути улучшения организации, повышения производительности и качества труда;

интрапренерство — внутрифирменная форма инновационно-предпринимательской (в том числе инновационно-кадровой) деятельности, когда инициативный и творческий работник (интрапренер) имеет возможность сам осуществлять нововведение.

Особенно энергично интрапренерство развивается в инновационных структурах, делающих ставку на талант и творческий потенциал человека, на организационную культуру, поддерживающую и

393

поощряющую развитие новых идей в рамках фирмы. Выделяется пять основных видов интрапренера-новатора:

а) подрывающий консервативные основы интрапренер — разрабатывает новые формы деловой активности, используя бездействующие (резервные) мощности и ресурсы (в том числе кадровые);

б) несущий идеи интрапренер— разрабатывает возможности внутрифирменного производства тех продуктов и услуг (включая подготовку новых кадров), которые прежде приобретались на рынке;

в) самостоятельный и выводящий из кризиса интрапренер — ведет свое подразделение по новому направлению посредством операций на открытом рынке в качестве независимого контрагента;

г) интрапренер корпоративной культуры (в том числе кадровый интрапренер) — модифицирует организационную культуру для поддержки творческой инициативы и инноватики;

д) проектирующий интрапренер — предпринимает инновации, чтобы сделать основной бизнес фирмы более эффективным.

7.5.4. Мотивационное обеспечение нововведений в кадровой работе

Известно, что человек и коллектив сопротивляются изменениям тогда, когда они не чувствуют себя в безопасности и не уверены в позитивности результатов и последствий изменений для себя. Отсюда можно сформулировать мотивы сопротивления работников нововведениям:

они вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;

они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними;

они чувствуют неспособность выполнять новую роль, отведенную им в результате изменения;

они чувствуют, что потеряют «лицо» в глазах руководства;

они не способны или не желают обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

Если говорить о групповом сопротивлении, то надо учитывать, что коллектив характеризуется стабильностью и постоянством в гораздо большей мере, чем отдельный человек. Намного легче отодвинуть в сторону одного человека, когда он стоит на пути прогресса, чем изменить отношение к прогрессу группы люди.

Интересным примером здесь может быть поведение организации, когда она оказывается в кризисе, угрожающем ее выживанию. Со-

394

противление кризису длится долго, и каждый прилагает усилия, чтобы обеспечить выживание организации, что способствует нововведениям. Известно и то, что сопротивление возобновляется после того, как организация успешно миновала кризисную ситуацию. И вновь сопротивление нововведениям ослабевает при приближении кризисной ситуации. Поэтому инициаторы преобразований должны заранее извещать организацию о неизбежности кризиса, хотя их первоначально обычно воспринимают как паникеров. С другой стороны, когда неизбежность кризиса становится понятной, может действительно возникнуть паника. Именно в этот момент отдельные лица, желающие, чтобы организация выжила, поддерживают перемены. Не столь преданные «покинут корабль», а те, кто настроен враждебно, будут способствовать углублению кризиса. Когда организация находится на стадии выхода из кризиса, может преждевременно возродиться сопротивление изменениям, способствовавшим его преодолению.

Переход оппозиционных тенденций в открытую оппозицию переменам зависит от инновационно-политической ориентации центров силы организации. Под инновационной ориентацией подразумевается готовность отстаивать убеждения своего центра, а под политической — использование власти для навязывания своих условий другим.

К числу факторов сопротивления нововведениям относятся:

степень несоответствия властных структур грядущим изменениям;

длительность периода нововведений;

угроза потери престижа и власти для высших управляющих;

негативные последствия изменений для коллектива организации;

безразличие работников к целям выживания и развития организации;

мощь антиинновационной ориентации в политических центрах силы.

К факторам, блокирующим новаторство, можно отнести: резкое разграничение (отдаление) административного руководства и научно-инженерного персонала; слабое участие (или неучастие) руководства в научно-инновационном процессе и отсюда недоверие руководства к выдвигаемым новым идеям; отсутствие систематической работы и необходимость множества согласований по новым идеям;

395

незамедлительная критика новаторов в связи с допущенными входе нововведений ошибками; педантичный контроль за деятельностью новатора; кулуарные решения по новаторским предложениям; «синдром всезнающих экспертов» у руководства и принимающих решения о судьбе нововведения.

Надо сказать, что крупные стратегические перемены, в том числе в кадровой сфере, часто осуществляются без учета мотивации сопротивления. При возникновении задержек и неэффективной реализации новшеств, как правило, принимаются меры по регулированию процесса, но не по отношению к источникам сопротивления. Проводятся совещания по выявлению слабых мест, принимаются меры по процедуре осуществления перемен, а вызванные ими страх, разочарование и оппозиция отдельных лиц нередко остаются за кадром. Для преодоления недостатков применяются рычаги власти: нерадивым работникам и группам отдаются приказы, назначаются наказания.

Такой процесс, хотя и неэффективен, но все же дает определенные результаты при условии, что сторонники преобразований имеют достаточно власти. Если этой власти нетили «рычаги воздействия» неэффективны, преобразования заходят в тупик и организация возвращается «на круги своя». Поэтому требуется постоянная работа по нейтрализации враждебных по отношению к переменам центров и работников. Для этого желательно, чтобы первым шагом до начала нововведения стала «подготовка почвы» или создание «стартовой площадки нововведения». Это первый подготовительный этап КН, когда создаются источники власти, способные обеспечить процессу изменений стартовый импульс. При этом разрабатываются планы КН, определяются ответственные лица, ресурсы, схемы взаимодействия и этапы осуществления новшества. Анализируются индивидуальные свойства работников, их возможное отношение к новациям и потенциальные возможности ее торможения, выявляются подразделения организации, которых затронут изменения.

Вторым шагом (этапом) является анализ поведения ведущих работников, которые, как предполагается, либо поддержат изменения, либо окажут им сопротивление, а также причин такого поведения. Выявляется соотношение потенциалов этих групп, на этой базе разрабатывается схема поддержки и сопротивления новациям.

На третьем этапе, используя данную схему, принимаются меры по устранению излишнего сопротивления. Для этого преодолеваются

396

неверное понимание и преувеличенный страх перед изменениями, работникам разъясняются необходимость, благоприятная возможность и выгодные последствия изменения для результатов деятельности фирмы. Особое внимание уделяется группам и отдельным лицам, с чьей стороны можно ожидать противодействия. Информация о причинах и последствиях перемен, внедрения новшеств должна пройти по всей организации.

На четвертом этапе эта информация используется для создания реальной и масштабной «опорной базы» из числа сторонников преобразований. Если позволяет время, проводятся изменения в структуре власти на фирме. Создаются группы из работников, которые, как ожидается, получат выгоду от преобразований. Следует попытаться включить туда также и «вялых» потенциальных сторонников новации, предложить им вознаграждение за поддержку преобразований, а также нейтрализовать основные источники потенциального сопротивления путем уступок, материальных стимулов и других методов.

В ходе нововведения, если позволяет время, можно сделать хитрый ход: начать преобразования с групп сторонников, весомо поощрить их и публично выразить признательность. После успешного проведения преобразований в этих группах можно перенести процесс в другие подразделения. В план КН следует включить образовательные и тренировочные программы.

Необходимо четко контролировать и руководить процессом изменений, вовремя его тормозить и ускорять. Если нововведение ушло далеко вперед и стало порождать активное сопротивление, затормозите на время эту программу и сконцентрируйте усилия на благоприятном восприятии и закреплении достигнутого процесса.

В ходе кадровых нововведений можно использовать следующие конкретные формы поощрения:

текущие премии — за текущие результаты разработки и реализации КН;

стартовые премии — за выдвижение и начальную проработку новой идеи и проекта КН;

поэтапные премии — за успешное решение комплекса задач, составляющих крупный этап КН;

финишные премии — за конечные успешные результаты работы, достижение проектных параметров КН;

экспресс-премии — за новые научно-кадровые идеи и решения, в том числе возникающие входе кадровой работы.

397

7.6. Этика деловых отношений

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общее геенной жизни. Попятно, ч го этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

7.6.1. Общие закономерности межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Одной из основных среди них является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.

Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал то, о чем вы его просили или на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? Почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? и т.п.

Механизм действия закономерности неопределенности отклика можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мотивации трудовой деятельности — модели Портера-Лоулера (см. рис. 7.10). Интерпретация модели в данном случае дается более широко, чем в других источниках, описывающих теории мотивации. Так, с точки зрения межличностных отношений, введены дополнительные взаимосвязи между блоками модели, показанные пунктирной линией.

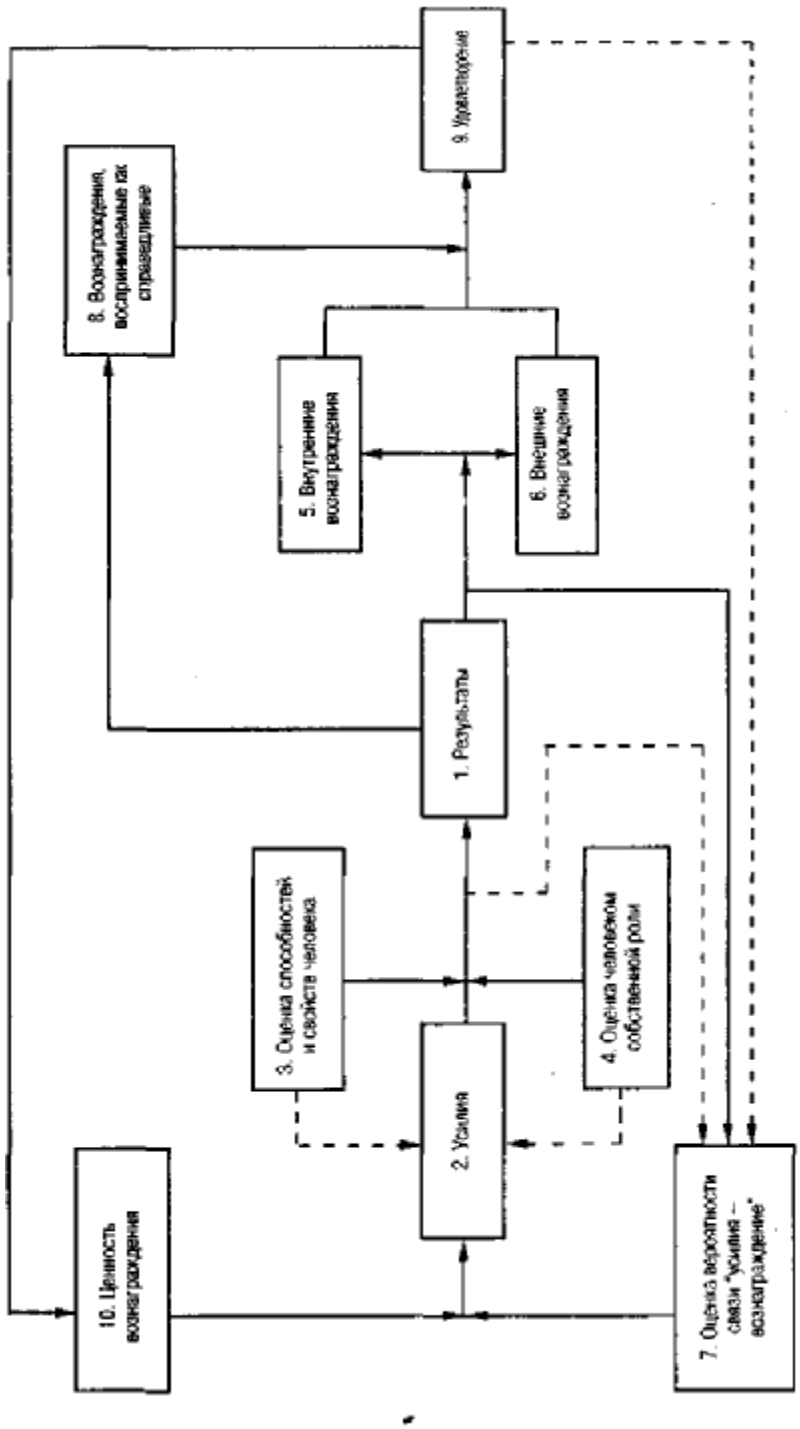


Рис. 7.10. Механизм действия закономерности неопределенности отклика на основе модели Портера - Лоулера

Более широкое толкование можно дать понятию внешнего вознаграждения, используемого в модели Портера-Лоулера. Внешние вознаграждения — это не только похвала руководителя, премия, продвижение по службе, но и поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, либо установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения определенного действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т.п. В оценке внешних «вознаграждений» следует предусматривать

их возможное отрицательное значение, например, получение дополнительной загрузки, выключение из определенной группы социального окружения и т.п.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, к ним также следует отнести закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, — закономерность психологической самозащиты. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. С другой стороны, сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

7.6.2. Этика приветствий и представлений

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение ил и негативное отношение к другому человеку. Кро-

ме того, в процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях построена табл. 7.6.

Таблица 7.6 Правила приветствия в различных ситуациях

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		приветствии	рукопожатии	представлении
1.	Мужчина	+		+
	Женщина		+	
2.	Старший по возрасту		+	+
	Младший по возрасту	+		
3.	Старший по должности		+	+
	Младший по должности	+		
4.	Проходящий мимо группы	+		
	Стоящий в группе		+	+
5.	Входящий в комнату	+	+	
	Находящийся в комнате		+ в соответствии с ситуацией	+
6.	Обгоняющий идущего	+		
	Обгоняемый			
7.	Руководитель делегации, входящей в комнату	+		
	Руководитель делегации, находящейся в комнате		+	+

Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации.

7.6.3. Внешний облик делового человека

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

единство стиля;
соответствие стиля конкретной ситуации;
401
разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
сопоставимость цветов в цветовой гамме;
сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

7.6.4. Ведение деловой беседы

Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Любую ситуацию, связанную с необходимостью проведения беседы, следует рассматривать в качестве возможности тренинга по отработке правил ведения беседы. Эти правила можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи (рис. 7.11).

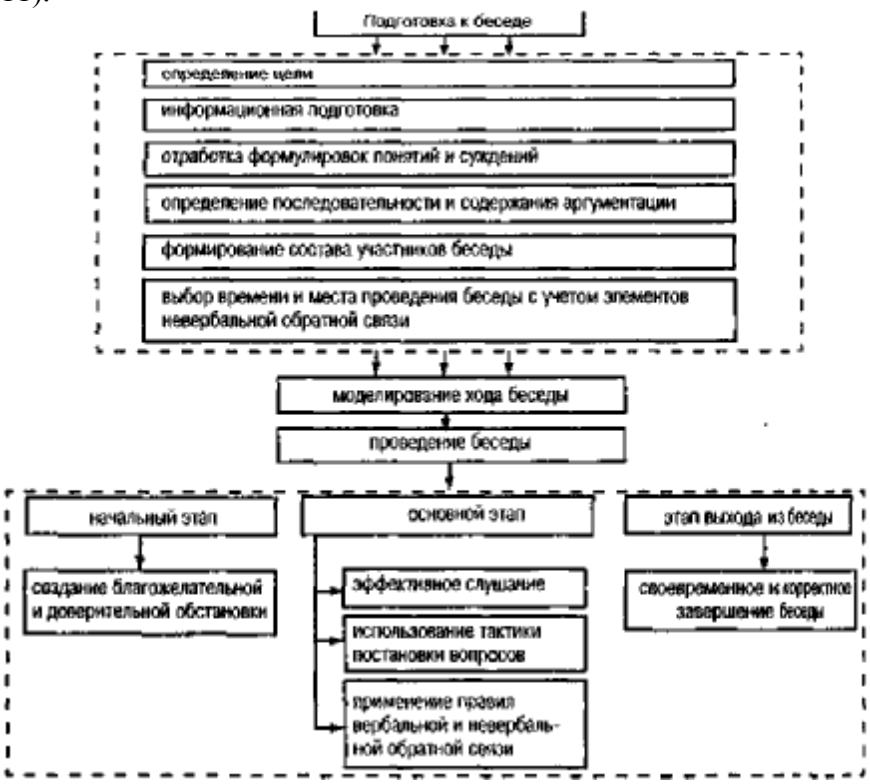


Рис. 7. II. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы
402

Участники деловых бесед наиболее часто допускают следующие ошибки:

пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;

невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что не соответствующая ситуации обстановка и даже взаимоположение участников сведут на нет успешность деловой беседы. Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

7.6.5. Этика телефонного разговора

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной

работы и т.п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накладывать определенный отпечаток на наше поведение. С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь — это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение — «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т.п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор.

Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами, причем не всегда надежными. Сбои при на-

403

боре номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи — все эти моменты требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. Кроме того, телефонный разговор связан, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать передаваемую ему информацию.

7.6.6. Правила критики

В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т.д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического

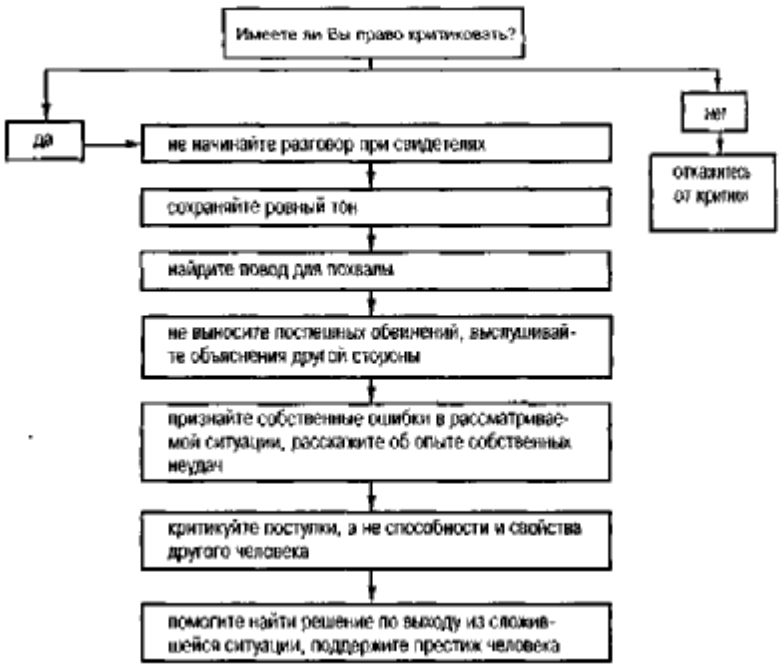


Рис. 7.12. Основные правила критики 404

разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещания, переговоров у одной из сторон возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, надо проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны правила критики, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникают «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы. На рис. 7.12 представлены основные правила

критики. Рекомендуемая последовательность их применения также отражена на этом рисунке. Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

7.6.7. Правила восприятия критики

Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже в том случае, если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психологии. Поэтому следует порекомендовать некоторые правила восприятия критики (пропуская их через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы). Всегда следует помнить, что:

нет бесполезной критики, она является формой помощи в решении возникающих ситуаций;

необходимо деловое восприятие критики вне зависимости оттого, кто критикует и в какой форме;

центральный принцип восприятия критики — «все, что я делал, я мог бы делать лучше»;

наиболее ценная критика направлена на несовершенство того, что кажется нормальным;

отсутствие критики — это показатель пренебрежения или неверия в способность ее нормального восприятия;

критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне;

405

необходимо поддержать попытку критикующего конструктивно разобраться в деле, даже если он ошибается.

7.6.8. Основы риторики

Профессиональная деятельность современного специалиста неотделима от необходимости овладения им навыками риторики, т.е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, будь го сообщение на служебных совещаниях, доклад на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т.п. Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Несмотря на это, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний основных правил риторики. Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете — как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Все правила риторики можно разделить по хронологическому принципу на несколько условных групп:

предварительная отработка навыков риторики;

непосредственная подготовка к выступлению;

поведение во время выступления.

Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например:

выступление перед воображаемой аудиторией с предварительным заданием тематики и состава слушателей;

отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности;

использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.

Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуве-

406

ренности в собственных силах. В этой связи следует помнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, и оно, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

В общем случае может быть рекомендована следующая структура выступления, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т.п.:

вступление, стержневая идея выступления;

краткая история рассматриваемой проблемы;

тенденции развития проблемы;

накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения проблемы;

предложения по решению проблемы;

заключение.

При подготовке к выступлению следует помнить, что устная речь отличается от письменного текста. Это создает дополнительные проблемы во взаимоотношениях с аудиторией, если выступающий зачитывает готовый текст. В то же время устная речь имеет целый ряд преимуществ, выгодно отличающих ее от письменной работы. К этим преимуществам следует отнести:

варьирование тональности выступления;

возможность выделения главных мыслей, акцентирования внимания слушателей на отдельных элементах выступления;

использование стилистических форм повышения выразительности речи (риторических вопросов, форм диалога и т.д.).

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости — его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

7.7. Управление конфликтами и стрессами

7.7.1. Конфликты и управление ими

Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько су-

407

ществует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненных в начале XX в.: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, Д.Смолли, У.Самнера. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, который рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни, вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Таким образом, конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

• значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;

408

наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);

превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участники будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также предмет спора или объект конфликта.

Субъектами конфликта являются участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего лица, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю, выбора варианта приватизации государственной собственности. Во всех перечисленных примерах та сторона, которая получает это право, получает и возможность решать все вопросы по своему усмотрению и полностью лишает или существенно сокращает соответствующие возможности другой стороны.

В таком случае объектом конфликта является получение права распоряжаться имуществом, землей, организацией. Субъектами конфликта выступают: исполком, организация, частные лица, т.е. те, кто оспаривает эти права.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко может измениться при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отношений объект — оппонент, при подмене объекта конфликта, появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При взаимодействии субъектов на поведение каждого из них оказывает влияние формальный, а иногда и неформальный, статус оппонентов, их ранг, т.е. уровень власти, которым реально они располагают.

При столкновении «начальник — подчиненный» изначально ранг начальника выше ранга подчиненного, но впоследствии могут поя-

409

виться самые разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива).

Конфликтная ситуация — это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Существует достаточное количество определений понятия «конфликт». В данном пособии приводятся два: одно определение — классическое, предложенное в 50-х годах американским специалистом по социальным конфликтам Л.Козером и используемое в последнее время для всего множества конфликтов, и второе, разработанное отечественными авторами Ф.М.Бородкиным и Н.М.Коряк в конце 80-х годов, и также широко применяемое.

Конфликт— борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника (Козер).

В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания их силы.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух ил и более людей (Бородки н, Коряк).

В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия остается неизвестным.

Несколько позднее было предложено такое представление конфликта:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Таким образом, можно сформулировать признаки конфликта:

наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;

неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;

желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

В связи с тем что возникновение конфликтов неразрывно связано с различными сторонами деятельности человека, количество и

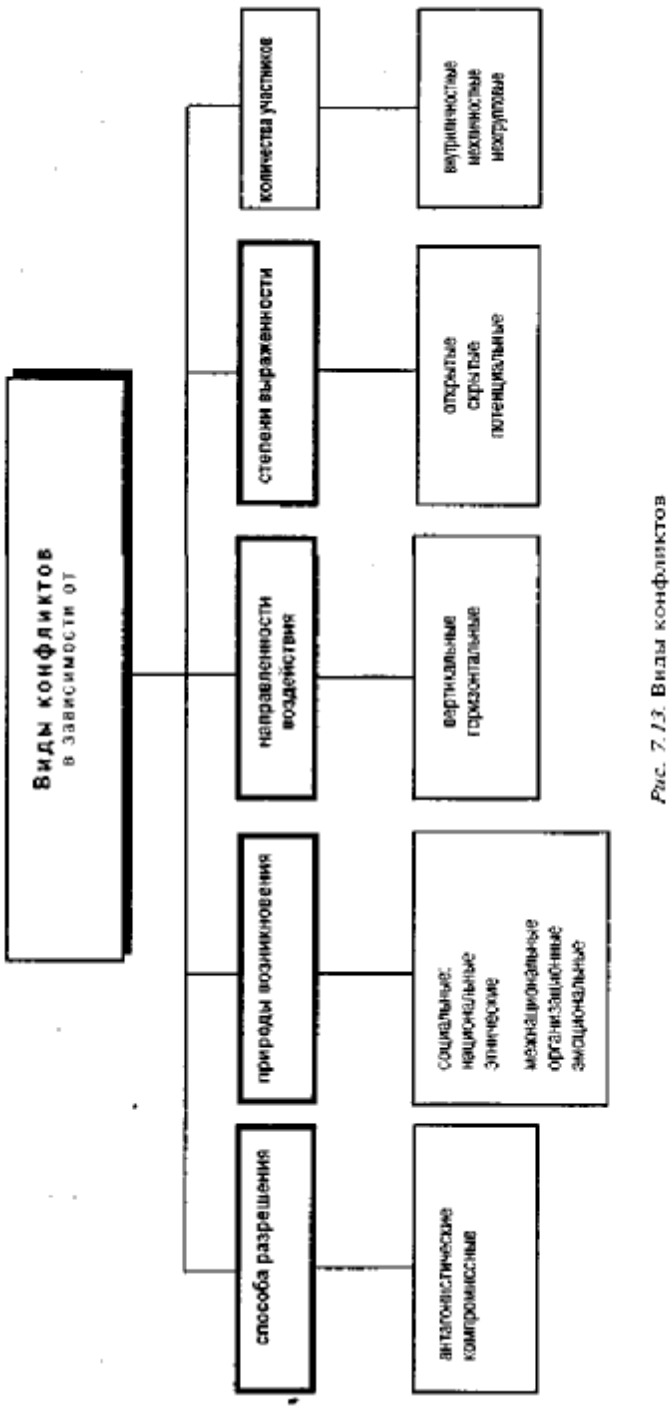


Рис. 7.13. Виды конфликтов

разнообразие конфликтов достаточно велико. Для того, чтобы легче ориентироваться в многообразии конфликтов и иметь возможность выбрать адекватный метод воздействия, диагностики и управления, проведем их классификацию. На рис. 7.13 представлена классификация конфликтов в зависимости от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

Антагонистические конфликты представляют способы разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия.

Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок из-за отсутствия средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

Социальные конфликты представляют собой высшую стадию развития противоречия в системе отношений людей, социальных групп, институтов. Они характеризуются усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей, коллективов, индивидов. Такие конфликты предполагают наличие значительного промежутка во времени между объективными причинами, породившими эти конфликты, от самих конфликтов и их последствий. Пример: множество национальных конфликтов, возникших на территории бывшего СССР в последнее время. Основная объективная причина их возникновения отстоит от нас на несколько десятилетий и заключается в национальной политике 20-х годов. Конфликты же происходят сейчас и их приходится решать спустя годы и десятилетия. Безусловно, за прошедший период накопилось достаточно причин развития подобного рода конфликтов, но первооснова была заложена именно в те годы.

Особенностью организационных конфликтов является то, что они являются следствием организационного регламентирования деятельности личности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.

412

Эмоциональные или личностные конфликты характеризуются тем, что неудовлетворение интересов отдельной личности сразу же приводит к ее столкновению с окружающими. Эти конфликты, как правило, вызываются чувствами зависти, враждебности, антипатии и являются быстрой реакцией индивида на ущемление его интересов. Происходит совмещение (замещение) препятствия к достижению целей и личности, которая, по мнению индивида, мешает ему эту цель достичь. Пример: столкновения в очередях, в домашних условиях, внешне не всегда мотивированные.

Характерной чертой вертикальных и горизонтальных конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные — предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия у участников конфликта: начальник — подчиненный, вышестоящая организация — предприятие, малое предприятие — учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики — потребители.

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При скрытом конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Внутршшчностныеконфлик7ы представляют собой столкновение внутри личности равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов. Это конфликты выбора «из двух зол меньшего». Например, работнику поручили срочную работу, а у него дома проходит капитальный ремонт и требуются постоянные уходы с работы. Либо — это выбор одной из альтернатив, каждая из которых имеет свои «плюсы» и «минусы»: поехать в отпуск или купить новую мебель. На выбор правильного решения при внутриличностном конфликте человек может затратить много сил и вре-

413

мени, резко возрастает эмоциональное напряжение, а перед принятием решения поведение личности может стать неконтролируемым.

Межгрупповые и межличностные конфликты представляют собой столкновение индивидов с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представлены в табл. 7.7.

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и

Таблица 7.7 Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами.

Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укрупненных групп:

ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;

различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;

взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;

плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зре-

лостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся «я-образу» индивида, системе ценностных ориентации, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется, и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них — метод картографии конфликта (6). Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения

участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

415

Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему можно отобразить как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «общение». На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом — позже. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей «да или нет», целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Рис. 7.14. Карта конфликта

Графическое отображение потребностей и опасений (см. рис. 7.14) расширяет возможности и создает условия для более ши-

416

рокого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.

Термин «опасения» означает озабоченность, тревог у личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. В данном случае не следует обсуждать с участниками конфликта, насколько обоснованны их страхи и опасения, пока они не внесены в карту. Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала. Используя понятие «опасение», возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Использование метода картографии конфликта рассмотрим на примере ситуации, сложившейся в одном из отделов акционерного общества.

Ситуация

Экономический отдел акционерного общества состоит из 9 человек и только женщин. Руководителем подразделения является Спиридонова И.Г. — женщина среднего (предпенсионного)

возраста, давно работающая в данной организации и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В отдел не так давно (около года) поступил на работу новый сотрудник — Григорьева Н.Н. — молодая, симпатичная женщина, которая заканчивает экономический институт. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела и, в первую очередь начальника, у которой есть дочь такого же возраста.

Начальник отдела Спиридонова И.Г. некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для Григорьевой Н.Н. причинам отношения резко ухудшились. Спиридонова И.Г. стала постоянно придираться к Григорьевой

417

Н.Н., стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Григорьевой встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другое подразделение?

Другие сотрудницы отдела внешне никак не реагировали на создавшуюся ситуацию. По своему характеру Спиридонова И.Г. достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Составим карту данного конфликта (рис. 7.15).

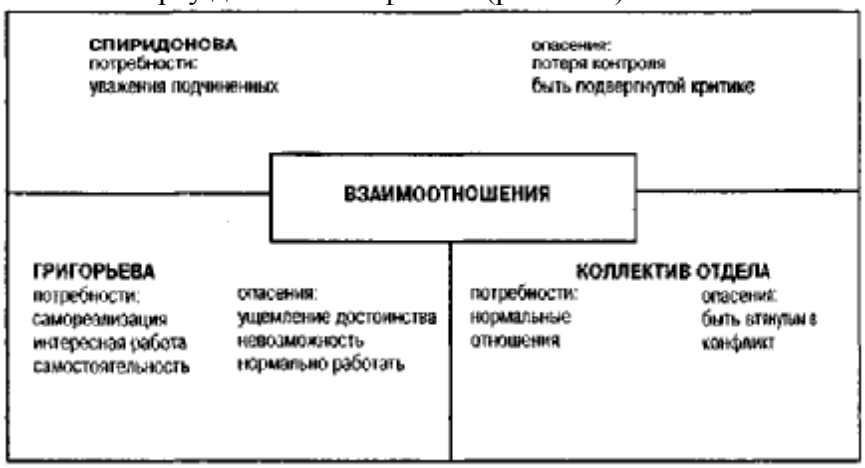


Рис. 7.15. Пример карты конфликта

Участниками этого конфликта являются: Спиридонова, Григорьева и работники отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной. Потребности и опасения каждой из сторон представлены на рис. 7.15.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

418

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

межличностные методы или стили поведения в конфликте;

переговоры;

ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Данные методы не рассматриваются в учебном пособии.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявления от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

419

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: «Когда на меня кричат...», «Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...», «Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...».

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от «я», не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: «я обижен на вас...», «я буду считать, что меня вы не понимаете...», «я решаю все делать сам...».

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное «я-высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только вы годное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации,' которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

420

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

приспособление, уступчивость;

уклонение;

противоборство;

сотрудничество;

компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра: 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей, 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса-Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения (см. рис. 7.16). Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать с во и собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

422

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо

никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

существование взаимозависимости сторон, участвующих и конфликте;

отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

• участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (см. табл. 7.8). На некоторых из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы — затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

вторичные группы — затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является «югославский кризис».

Таблица 7.8 Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

Этапы развития конфликта	**Возможности переговоров**
напряженность несогласие	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
соперничество, враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие военные действия	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагности-

424

ку состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

в чем состоит основная цель проведения переговоров (см. табл. 7.9)?

какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;

если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорники считают, что отданной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

Таблица 7.9 Возможные цели и результаты участия в переговорах

Формулировка целей	**Возможные результаты**
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

Вторая стадия переговоров — первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорника), то он должен каждой стороне дать возможность вы-

425

сказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников —добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника изданном этапе — увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать

резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап — завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последи их уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. табл. 7.9), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и при водит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих

426

участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает спою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

427

7.7.2. Управление стрессами

Множество конфликтов, сопровождающих нашу жизнь, приводит достаточно часто к дополнительным нервным нагрузкам на человека, к стрессовым ситуациям, к необходимости управлять стрессами.

Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Некоторые специалисты считают, что стресс — это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт — это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами.

В целом стресс — явление, часто встречающееся. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организаций, сложности в выполнении поставленных задач. Под стрессом мы будем понимать комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке. При этом силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека.

Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, т.е. стрессорами. Например, физические факторы: слишком высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр.

Примерами психологических факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций, являются:

• недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. Ситуация, достаточно часто встречаемая в отечественных организациях, перешедших на сокращенный режим работы или вынужденных сокращать объемы работ из-за неплатежей заказчиков;

428

недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;

необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления;

неучастие работников в управлении фирмой, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности. Такое положение характерно для значительного количества крупных отечественных организаций, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений. На многих западных фирмах существуют целые программы вовлечения персонала в дела фирмы и разработки стратегических решений, особенно при необходимости увеличения объема производства или улучшения качества выпускаемых изделий.

На рис. 7.17 приведены факторы, влияющие на возникновение стрессов личности в организации.

Поскольку стрессы в нашей жизни неизбежны, то необходимо уметь управлять ими, снижать неизбежный вред, который они приносят. Существует несколько способов адаптации человека к стрессам. Первый — на уровне организации, в результате изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. Такие изменения устраняют источник стрессовых ситуаций. Второй — на уровне отдельной личности. Этот способ состоит в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить свои силы. Некоторые из таких программ кратко приведены в табл. 7.10. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США.

Например, в Швеции Закон 1991 г. «О производственной среде» поощряет трудящихся менять свою рабочую обстановку, приспосаб-

429

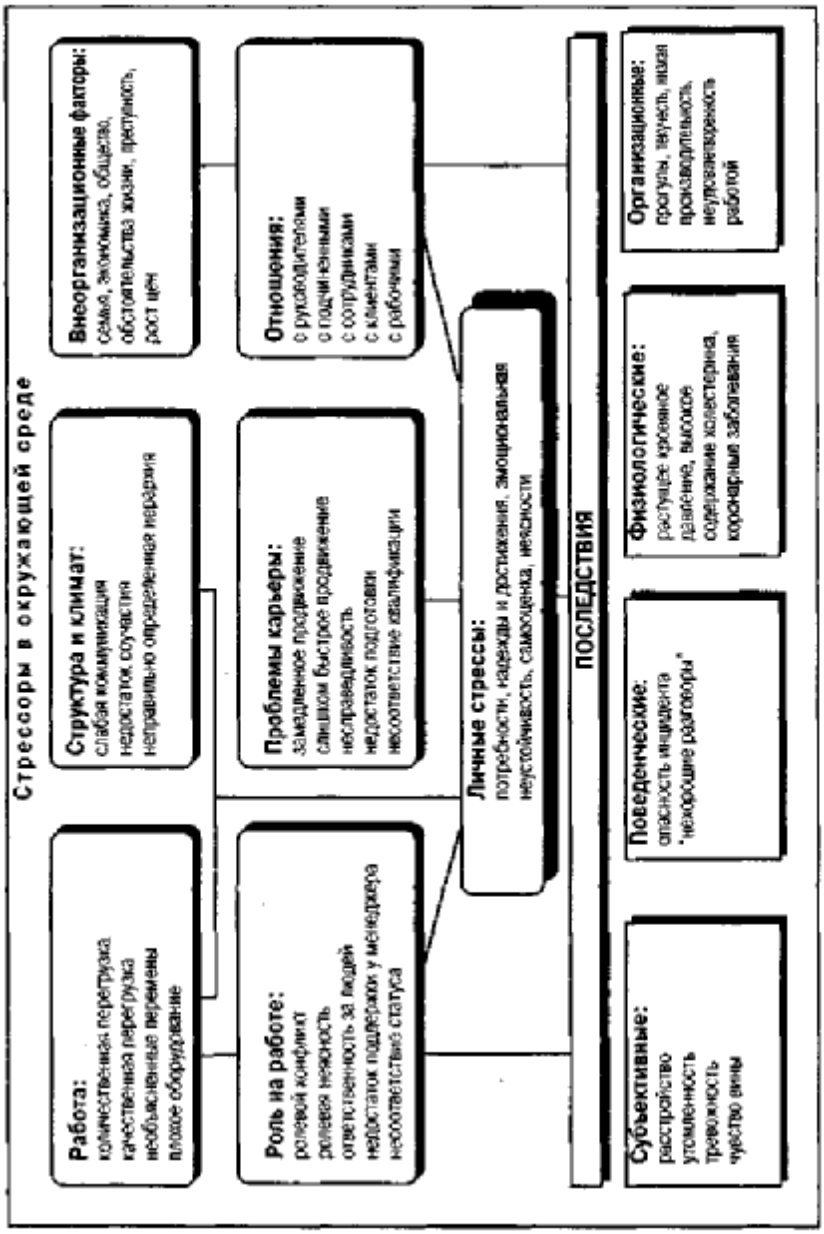


Рис. 7.17. Факторы, влияющие на развитие стрессов

ливать ее под себя, а администрации предлагается во всем им помогать. В этих странах профессиональный стресс рассматривается в контексте общей обстановки на фирме и в обществе. Во многих программах во главу угла ставится задача уменьшения стресса за счет лучшей организации труда, изменения характера труда, установления реальных плановых заданий, улучшения личных взаимоотношений в организациях, создания небольших рабочих групп. Американские компании все чаще сталкиваются с требованиями о выплате компенсаций за «профессиональный» стресс и достаточно часто платят. Если в 1983 г. из всех судебных исков, предъявленных фирмам, 15% касались платы за профессиональный риск, то в 1993 г. эта величина составила уже 40%, а удовлетворяются эти иски в два раза чаще, чем иски по физическому ущербу здоровью.

В 1994 г. Управление профилактики болезней и охраны здоровья США сообщило, что 61% предприятий со штатом более 750 служащих проводят внедрение программ борьбы со стрессами. Специалисты фирм могут использовать знания о стрессах и здоровье работников для построения и применения на уровне организации специальных семинаров. Например, «Леви Страус» проводила программу, в которой на ежедневных семинарах участвовало 1500 сотрудников. Преподавались техники расслабления, самомотивационные процедуры, проводилось обучение способам изменения поведения.

Таблица 710 Примеры методов нейтрализации стрессов

наименование метода	краткая характеристика метода
планирование	со многими проблемами в личной или профессиональной жизни можно справиться с помощью планирования. Уделите некоторое время уяснению ваших личных или служебных задач. На работе установите определенные часы для планирования деятельности на следующий день. Определите, как эта деятельность соотносится с вашими личными целями и целями всей компании.
физические упражнения	регулярные упражнения очень полезны для здоровья человека, они являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на общее физическое состояние.
диета	продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма, создать условия для слишком сильной восприимчивости к болезням. Кроме того, во время стресса нормальный режим питания нарушается, поэтому важным является выдерживание правильной диеты
психотерапия	широкое разнообразие техник, обычно используемых при интенсивной работе со специалистами-профессионалами
психоанализ	форма психотерапии, при которой исследуются подсознательные основания ненормального поведения
медитация и расслабление	многочисленные, пришедшие с Дальнего Востока техники, включающие медитацию, йогу, дзен-буддизм и др.

7.8. Управление безопасностью

В современных экономических и политических условиях развития нашей страны, характеризующихся появлением различных форм собственности, все большую значимость приобретает понятие «безопасность». Рядом с привычными для каждого предприятия службами техники безопасности и охраны здоровья персонала появляются коммерческие службы, обеспечивающие экономическую безопасность предпринимательства. Новое содержание приобретают процессы охраны результатов творческой научной, инженерной и художественно-конструкторской деятельности. Сегодняшний подход к раскрытию понятия управление безопасностью - это прежде всего основанное на признанных во всем мире принципах законодательное регулирование отношений всех видов собственности.

7.8.1. Техника безопасности в организации

Безопасность на рабочем месте — не только вопрос техники или организации производства, но прежде всего моральная обязанность каждого руководителя. Несчастные случаи, происшедшие по причине технических и организационных недостатков, постепенно уходят в прошлое, в то время как большая часть травм и материального ущерба происходит по причине неправильного поведения людей.

Основная мысль, которую нам хотелось бы пронести через весь раздел, заключается втом, что несчастные случаи просто так не происходят. Обычно они являются результатом комбинации факторов, которые делают их, если не неизбежными, то весьма вероятными. Главные из этих факторов: плохое обучение, непродуманная политика в области техники безопасности и ее реализация на местах. Кроме того, проблемы могут возникнуть из-за пагубного и достаточно распространенного убеждения персонала, что несчастный случай может произойти с кем угодно, только не с ним.

Осознание этих факторов всегда должно находиться в поле зрения законодательных органов. Правовая защита от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также профилактические мероприятия по охране здоровья находят свое отражение в трудовом законодательстве, в Положении о государственном страховании, в системе стандартов безопасности труда. Ответственность за состояние техники безопасности лежит на руководстве организации.

Какие имеются возможности для предотвращения несчастных случаев на производстве? Достаточно ли только соблюдать инструкции по технике безопасности и инструктировать сотрудников?

Тщательный анализ условий, порождающих несчастные случаи, вновь и вновь подтверждает: сами по себе технические факторы редко являются причиной. Кроме того, всегда легче исследовать и понять противоречащее безопасности состояние производственного объекта, чем выяснить точные обстоятельства несчастного случая, так как чаще всего ни менеджер, ни сотрудник не хотят нести персональную ответственность и скрывают действительные причины. Для определения состояний, при которых возникают нарушения правил техники безопасности, лучше всего выделить опасные объекты. По каждому объекту нужно установить соответствие требуемым стандартам безопасности. Таким образом, если анализировать несчастные случаи по унифицированному каталогу условий, способствующих возникновению несчастных случаев, то руководитель сможет быстро установить причину нарушения правил безопасности труда.

Ошибки, основанные на поведении людей, установить труднее. Если инженер по технике безопасности, да и любой руководитель, спросит, не эксплуатируется ли оборудование с нарушением правил техники безопасности, то чаще всего он получит необъективный ответ. Кто же сознается, что несчастный случай объясняется его собственными недостатками? Какой руководитель признается, что случай связан с неудовлетворительным обучением или пренебрежительным отношением к инструктажу или потому, что к работе был допущен неподготовленный работник? Однако именно эти ошибки лежат в основе большинства несчастных случаев. По данным статистики, примерно половина всех несчастных случаев происходит из-за невнимательности, чрезмерного усердия, равнодушия ответственных за проведение работ.

Очень легко найти человека, на которого можно переложить всю вину и думать, что проблема решена. Вероятно, порой это и есть один из вариантов решения вопроса, но важнее задаться вопросом: «Как получилось, что организация позволила человеку действовать таким образом?» Если и найдется человек, на которого можно возложить всю вину, это не освободит руководителя и организацию от повторения подобной ситуации. Необходимо выяснить основную причину происшедшего.

Как руководитель, Вы можете ссылаться на то, что будете точно следовать предписаниям и тем самым выполнять свои обязанности по обеспечению безопасности труда. Но и это неполное понимание задач руководителя, поскольку ответственность за безопасность своих сотрудников нельзя переложить на предписания или, например, на отдел техники безопасности в лице его начальника или инженера этой службы. К сожалению, такая неверная установка встречается часто.

433

Поэтому необходимо пробудить и укрепить сознание ответственности за безопасность труда у руководителей и сотрудников. Руководитель должен разъяснить сотрудникам и довести до их сведения все, что от них требуется, и предпринять необходимые шаги, чтобы это успешно реализовать. Правила техники безопасности должны быть четко сформулированы и любое нарушение этих правил должно повлечь за собой принятие дисциплинарных мер.

В системах управления безопасностью труда в организациях часто применяют разделение всех сотрудников, с которыми могут произойти несчастные случаи, на три типичные группы:

сотрудники, которые не придерживаются правил по технике безопасности по незнанию. Зачастую это новички в организации, неопытные и недостаточно проинструктированные в процессе введения в должность;

сотрудники, хотя и знающие, как надо действовать, но не выполняющие правила, поскольку отвлекаются по разным причинам, бывают перегружены, нервничают. Иногда из-за усталости, личных неприятностей или болезни, сильного возбуждения они становятся не способны выполнять определенную деятельность;

сотрудники, которые хотя и знают, как правильно работать, и умеют это делать, но не придают значения соблюдению правил по технике безопасности. Обычно причина этого заключается в чрез мерном усердии, спешке, ложном героизме. Такие сотрудники не считают свои рискованные методы работы опасными и не осознают того, что они могут привести к несчастному случаю. Большая доля нарушений правил техники безопасности имеет своим началом подобное неправильное отношение сотрудников к вопросам безопасности.

Управление персоналом обязательно включает в себя специальное обучение сотрудников необходимым им правилам техники безопасности. И это обязанность, которой не удастся избежать любому руководителю. Обучение правилам техники безопасности и охраны здоровья — единственная форма обучения, которая является обязательной по закону.

Хотя, несомненно, существуют определенные специфические потребности, зависящие от конкретной отрасли промышленности или конкретной работы, но список различных категорий сотрудников, нуждающихся в обучении, очевидно, будет одинаков. Это — новые сотрудники, проходящие введение в должность, менеджеры и руко-

434

водители низшего звена, ответственные (штатные и общественные) за технику безопасности, представители профсоюзов и постоянный персонал организации. Одной из серьезных проблем среди лиц, работающих длительное время в организации, является их «привыкание» к опасным ситуациям. Очень трудно изменить укоренившееся у них отношение к тем или иным явлениям. Поэтому необходимо, чтобы штатные сотрудники постоянно проходили обучение по технике безопасности. Частично данный вопрос можно решить путем настойчивого внедрения этих правил в жизнь, но чаще всего следует принимать какие-то другие меры. Например, можно предложить новую схему техники

безопасности, которая может повысить интерес сотрудников к данным вопросам и побудить их обращать больше внимания на возможные опасные ситуации. Необходимо внимательно рассмотреть каждую такую ситуацию на собрании сотрудников. С этой целью хорошо использовать видеофильм или фильмы, предназначенные для создания у персонала представления о необходимой технике безопасности и для того, чтобы сотрудники взглянули на эти вопросы с другой стороны.

Один из наиболее полезных методов обучения ответственных по технике безопасности, а также и всех сотрудников — тренинг, ориентированный на выявление конкретных ситуаций, представляющих опасность на их конкретных рабочих местах в обычной рабочей обстановке. Табл. 7.11 содержит примеры таких опасных ситуаций.

Таблица 7.11 Примеры опасных ситуаций

№	Характеристика опасных ситуаций	Примеры опасных ситуаций
1.	Все, что может вызвать падение	Вода или жир на полу; Прокладывание провода; Осколки (обломки) на полу; Испорченное половое покрытие, плохо положенное ковровое покрытие; Оставленные, брошенные по полу предметы; Повреждения лестницы и ступенек и т.п.
2.	Падающие предметы	Кирпичи, трубы, инструмент и т.д.
3.	Риск пожара, взрыва	Электрическая проводка, химические вещества, воспламеняющиеся материалы и т.д.
4.	Выступы, выдающиеся части	Все опасно выступающие углы или предметы, которые могут вызвать повреждения.
5.	Ситуации, способные перерасти в опасные (многие из которых требуют защитной одежды)	Высотные работы, вспышки, радиация, шум, повышенная или пониженная температура и т.д.
Если вышеперечисленные ситуации сочетаются, то они могут представлять собой особенно серьезную опасность.		

В любой системе управления существенное значение отводится контролю. Для того чтобы быть уверенным, что правила по технике безопасности выполняются, любому руководителю необходимо вести контроль за их соблюдением. Мы остановим внимание на двух очень полезных подходах контроля за соблюдением правил техники безопасности, способствующих предупреждению несчастных случаев.

Первый подход— метод «регулярных проб». Он предполагает наличие обученных наблюдателей, которые обходят организацию (отдел) по предписанному маршруту и выявляют недостатки в сфере техники безопасности. Такую задачу можно возложить и на сотрудника отдела ТБ. Главное здесь то, что контрольный уровень возможных нарушений должен быть задан, и задача контролирующего — не допустить его превышения. Метод позволяет выявить опасные ситуации до их перерастания в несчастные случаи и инциденты.

Второй- метод «критических случаев». Он предполагает опрос сотрудников для выявления причин ситуаций, близких к опасным. И этот подход ориентирован на предотвращение несчастных случаев.

Все вышесказанное предполагает, что руководитель хорошо знаком с «желаемыми стандартами», может оценить, насколько эти задачи выполняются, какие шаги необходимо предпринять, чтобы улучшить положение дел. Он осуществляет регулярную проверку соблюдения техники безопасности, чтобы гарантировать соответствие поведения работников установленным стандартам в течение продолжительного периода времени.

Если организация хочет поставить дело так, как требуется законодательством и стандартами, необходимо обращать внимание на все случаи нарушений техники безопасности и фиксировать их. Только тогда специалисты по персоналу и по технике безопасности смогут помочь руководителю, предоставляя необходимые статистические данные и анализ несчастных случаев, а также выводы, сделанные на основе их изучения.

7.8.2 Управление системой охраны здоровья персонала

Рассматривая в данном разделе вопросы соблюдения правил техники безопасности с целью обеспечения необходимых условий труда своим сотрудникам, руководитель не может себе позволить игнорировать состояние здоровья подчиненных (и своего тоже!). Все

больше и больше организаций считают, что сотрудники являются самым важным и главным фактором нормального функционирования организации, и предпринимают активные шаги для того, чтобы создать наилучшие условия для работы своего персонала: обеспечивают сотрудников всеми необходимыми средствами для поддержания здоровья (начиная с гимнастического зала и кончая

профилакториями), используют обучающие программы по снятию стресса, профессиональное консультирование и т.д.

С другой стороны, сегодня многие люди ни по-настоящему больны, ни по-настоящему здоровы. Они жертвы нового образа жизни, в котором не ориентируются. Для нашей страны это резкий переход к рыночным отношениям. Для высокоразвитых стран — прогрессирующее развитие техники. Но и то и другое ставит перед людьми задачи, которые им не всегда по плечу. Они порой не понимают, как придать своей жизни смысл и использовать свои способности и возможности. Многие врачи придерживаются мнения, что человек, который перед собой больше не видит цели, бывшей для него до сих пор стимулом и поддержкой, лишается сил. Поэтому большинство людей сегодня попали в ситуацию, в которой ослабевает их психическое и физическое сопротивление болезням.

Все это должно побуждать руководителей организаций более глубоко подходить к анализу причин отсутствия сотрудника на работе.

Сегодня определенные категории работников испытывают страх перед работой, перед коллегами, перед руководителем, особенно причиняющий вред вегетативной нервной системе. Страх вредит больше, чем чрезмерные требования к работающему. Поэтому большое влияние на предрасположенность к заболеванию оказывает установка к работе и степень удовлетворения работающего, получаемая им от своей деятельности. В таких случаях как перегрузка на работе, так и недогрузка приводят к одному результату - отсутствию на рабочем месте. Многими исследованиями доказано, что с ростом ответственности за результаты работы и удовлетворенности от своей деятельности время отсутствия на работе сокращается.

Сегодня становится общепризнанным, что несчастные случаи и отсутствие на рабочем месте очень часто бывают вызваны стрессовыми ситуациями, злоупотреблением алкоголем или применением наркотиков — все три причины взаимосвязаны. В табл. 7.12 перечислены некоторые симптомы стресса физического, эмоционального и поведенческого характера.

№	Характер симптомов	Симптомы стресса
1.	Физические симптомы	Сильное сердцебиение, пульсация — ощущение, что сердце бьется сильно, нерегулярно или очень быстро; Боль и тяжесть в груди; Нестерпимая брюшная боль и понос; Частое мочеиспускание; Покалывание в конечностях; Мышечное напряжение и часто боль в шее или ниже по позвоночнику; Нарушение менструального цикла у женщин; Постоянная головная боль; мигрени; Высыпания на коже; Раздвоенность восприятия, трудности в фокусировании зрения.
2.	Эмоциональные симптомы	Частые и быстрые изменения настроения; Неоправданное беспокойство по поводу незначительных событий; Неспособность сопереживать; Отрешенность и повышенная мечтательность; Чувство усталости и неспособность сконцентрироваться; Повышенная раздражительность и обеспокоенность.
3.	Поведенческие симптомы	Нерешительность и необоснованные жалобы; Возросшее количество прогулов и замедленное восстановление после несчастных случаев и болезни; Создание опасных ситуаций; Плохая работа, отговорки, увиливание; Повышенное употребление табака и алкоголя, медицинских препаратов; Переедание или (реже встречающееся) отсутствие аппетита; Нарушение сна; Ухудшение показателей на работе.

Нет необходимости доказывать, что люди, находящиеся в состоянии стресса, нуждаются в помощи для разрешения своих проблем. Такую помощь они могут получить от семьи или друзей, но это не единственный источник поддержки. Поскольку работа часто является основным источником проблем, то руководители предприятия также несут ответственность за предотвращение и устранение стресса. В этом смысле очень полезно знать факторы или возможные источники стресса на работе. Главными из них могут быть:

перегрузка (длительная работа) или недогрузка (скука);

отсутствие системы поддержки (обратной связи) от руководителя и/или коллег внутри организации;

438

неправильное определение объема работы: несоответствие между способностью/навыками сотрудника и потребностями работы;

отсутствие навыков/умений, необходимых для выполнения работы;

неясность или неопределенность поставленных задач: несоответствие между обязанностями и правами;

неразумная организационная политика в передвижении кадров: вынужденные перемещения по службе;

плохие условия работы: шум, грязь, отсутствие помещений;

неблагоприятное социальное окружение: работа в одиночестве, постоянное давление со стороны окружающих, неспособность работать в группах;

неспособность сотрудника справляться с напряжением на работе, с конфликтами, которые обычно возникают при выполнении определенных видов работ.

Зная и понимая как руководитель собственную, а также реакцию других людей на стресс и то, как он проявляется в наблюдаемом поведении, Вы можете распознать его симптомы значительно быстрее. Это первый шаг в определении причин стресса и выявлении того, чем он обусловлен: организационными факторами или напряжением на работе. При подобных причинах стресса руководитель может модифицировать работу или смягчить воздействие неблагоприятных факторов, или каким-то образом изменить окружающую обстановку.

Нужно уметь правильно использовать сотрудников на работе. Они довольны, если требования, которые перед ними ставят, не слишком высоки, но и не слишком низки. Они предпочитают, чтобы требования соответствовали их опыту, чтобы работали они в небольшой группе, а не в коллективе большой численности. С высокой заболеваемостью дело обстоит так же, как и с большой текучестью сотрудников: причину явления часто следует искать в уровне руководства персоналом.

Потери рабочего времени из-за отсутствия сотрудников на работе решающим образом зависят от удовлетворенности и отношения сотрудников друг к другу. Своим поведением руководитель способен значительно влиять на потери времени. Очень важным фактором при этом является стиль руководства, рациональное использование сотрудника на работе и хорошие условия труда.

7.8.3. Экономическая безопасность организации

С проводимыми в России реформами тесно связана предпринимательская деятельность всех без исключения организаций. То, что

439

раньше входило в понятие «экономическая безопасность» и ограничивалось только лишь защитой секретов, в наше время приобретает более широкое толкование в связи с возникновением института предпринимательства. Поэтому в дальнейшем было бы точнее говорить об экономической безопасности предпринимательства.

Политика безопасности начинается с реализации Конституции страны и охраны конституционной законности. Конституционными основаниями политика безопасности предпринимательства можно назвать: верховность права; признание норм международного права; гарантии свободы экономической деятельности, равенство и гарантии всех форм собственности; гарантии прав и свобод человека и гражданина, их государственная защита; гарантии судебной защиты прав и получения квалифицированной юридической помощи.

Для осуществления этих принципов чрезвычайно важным является создание правовой инфраструктуры предпринимательства через укрепление институтов частной собственности и гражданского права.

Главной правовой базой, на которой можно решать юридические проблемы безопасности предпринимательства, является Гражданский кодекс РФ. Совершенно правильно его называют экономической конституцией новой российской общественной системы.

Проблемы регулирования собственности, финансовой системы и информации являются определяющими для любого бизнеса. Поэтому очень важно, что именно права собственности и гражданские правоотношения являются тем объектом, который требует охраны и защиты со стороны государства и организации борьбы с посягательствами на это право.

Прежде чем рассматривать дальше особенности обеспечения экономической безопасности в системе складывающихся рыночных отношений, остановимся на одной из ключевых сфер человеческой деятельности — интеллектуальной, относящейся к главнейшим ресурсам государства, его научно-техническому потенциалу, который в конечном итоге и определит судьбу и результаты экономических преобразований. Речь идет о так называемой интеллектуальной собственности. Кроме того, это одно из главных направлений обеспечения экономической безопасности. Правовая защита интеллектуальной собственности практически полностью лежит на плечах государства.

Интеллектуальная собственность включает:

• промышленную собственность, под которой понимаются права на изобретения, товарные знаки, промышленные образцы и наименования мест происхождения товаров;

440

• авторское право, под которым понимаются права на литературные, музыкальные, художественные, фотографические, аудиовизуальные произведения, а также технологии интегральных схем и компьютерных программ и баз данных.

Все перечисленные результаты интеллектуальной деятельности человека имеют нематериальный характер. Поэтому следует подчеркнуть, что интеллектуальная собственность по существу устанавливает правовой режим охраны нематериальных объектов, а именно, выполняет в отношении нематериальных объектов ту же функцию, что и право собственника в отношении материальных объектов — устанавливает абсолютное право, дающее возможность обладателю права вводить объект в хозяйственный оборот.

Законодательства всех стран четко оговаривают условия и нормы, соблюдение которых необходимо для получения правовой охраны интеллектуальной собственности. Это прежде всего оформление и подача заявок в правительственные органы (в России - НИИ Государственной патентной экспертизы). При положительном результате экспертизы от имени государства осуществляется выдача патентов (на изобретения и промышленные образцы) или свидетельства (на товарные знаки). Охрана патента ограничена во времени. Правовая охрана товарного знака не ограничена сроком при условии периодического продления регистрации.

К объектам охраны авторского права в России и большинстве стран мира отнесены оригиналы творений в области науки, литературы, искусства. Охрана авторских прав, как правило, означает, что некоторые виды использования произведений считаются законными только тогда, когда на них дано разрешение владельца авторского права.

Специфика перечисленных объектов охраны интеллектуальной собственности такова, что их охрана государством начинается с момента создания произведения и определяется не содержанием объекта, как это имеет место при охране объектов промышленной собственности, а формой самого произведения.

Организационная защита — следующее направление экономической безопасности. В рыночных условиях стабильная работа любой фирмы невозможна без надежной защиты от неправомерных посягательств на ее права, собственность и персонал от различного рода внутренних и внешних угроз. Следует заметить, что сегодня эконо-

441

мическая безопасность— это не только прерогатива государства и не только деятельность государственных служб по охране собственности, но это также право самих организаций бизнеса на обеспечение безопасности предпринимательской деятельности.

При выработке концепций защиты следует в первую очередь исходить из того, что конечной целью применения любых мер противодействия угрозам является защита персонала, материальных и финансовых средств и информационных ресурсов от нанесения им материального и морального ущерба в результате случайных или преднамеренных действий.

По целям защитные мероприятия в общем планы должны обеспечивать:

предупреждение появления угроз;

выявление возможных направлений и степень нарастания опасности;

обнаружение реальных действий, приносящих ущерб предпринимательству;

пресечение разглашения и утечки информации и несанкционированного доступа к ней;

ликвидацию последствий неправомерного получения информации и ее использования злоумышленниками.

Защитные меры, обеспечивающие экономическую безопасность предпринимательства, можно рассматривать как объектовые, групповые или индивидуальные, а по характеру активности — активные

или пассивные средства и мероприятия. В таком общем виде можно рассматривать классификацию способов обеспечения экономической безопасности предпринимательства (рис. 7.18).

Анализ состояния дел в области экономической безопасности предпринимательства показывает, что:

обеспечение безопасности не может быть одноразовым актом. Это непрерывный процесс, заключающийся в обосновании и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей создания, совершенствования и развития системы безопасности, непрерывном управлении ею, контроле, выявлении ее узких и слабых мест и потенциально возможных угроз бизнесу;

безопасность может быть обеспечена лишь при комплексном использовании все го арсенала средств защиты во всех структурных элементах производственной системы и на всех этапах технологического цикла предпринимательской деятельности;

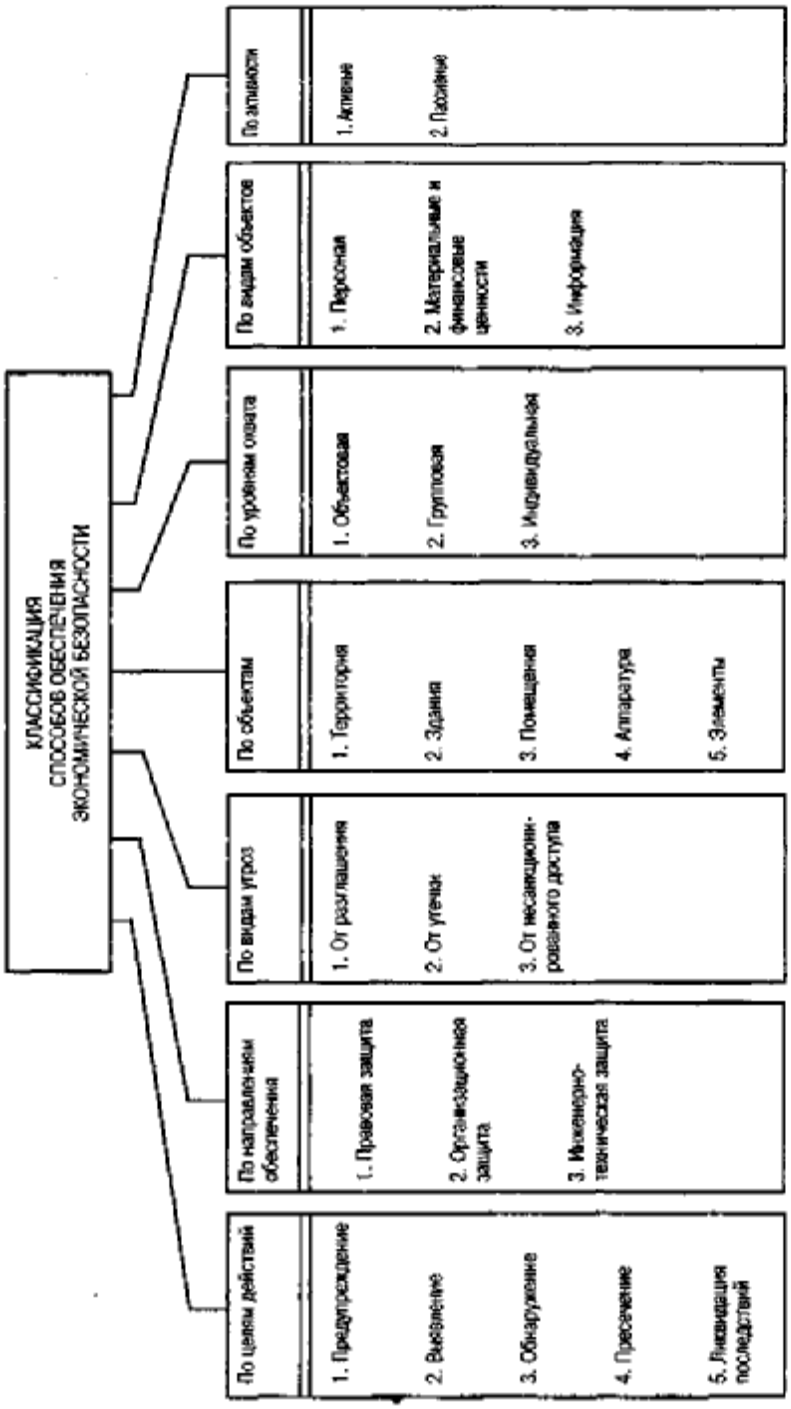


Рис. 7.18. Общая классификация способов обеспечения экономической безопасности

требуемый уровень безопасности не может быть обеспечен без надлежащей подготовки персонала предприятия и пользователей и соблюдения ими всех установленных правил, направленных на обеспечение безопасности.

С позиций системного подхода безопасность должна быть:

Непрерывной. Это требование проистекает из того, что злоумышленники всегда ищут возможность обойти защиту для достижения своих противоправных целей.

Плановой. Планирование осуществляется путем разработки планов действий по обеспечению защищенности организации всеми компонентами его структуры.

Централизованной. В рамках определенной предпринимательской структуры должна гарантироваться организационно-функциональная самостоятельность процесса обеспечения безопасности.

Конкретной. Защите подлежат конкретные объекты.

Активной. Защитные меры претворяются в жизнь с достаточной степенью настойчивости.

Надежной. Надежность методов, средств и форм защиты с одновременным дублированием средств и мер безопасности.

Универсальной. Меры безопасности независимы от места их возможного воздействия.

Комплексной. Для обеспечения безопасности во всем многообразии структурных элементов, угроз и каналов несанкционированного доступа должны применяться все виды и формы защиты в полном объеме.

Однако главным в безопасности предпринимательства являются экономические рычаги по возмещению ущерба и предотвращению негативных последствий для организации бизнеса. В этом заключается основной смысл обеспечения экономической безопасности предпринимательства от противоправных действий.

А если так, то поддержание правопорядка в экономической сфере заключается в развитии судебной системы с ведущей ролью арбитражных судов. Только арбитражные суды, а не административные и другие внеэкономические меры (как было ранее) могут воссоздать нормальный правопорядок в экономике и сделать предпринимательство цивилизованным.

Вопросы безопасности тесно связаны с риском. И связаны таким образом, что должен прежде всего предупреждаться и возмещаться ущерб, нанесенный законным интересам организаций. Поэтому без страховых компаний, без нормальной страховой деятельности в сфе-

ре безопасности, направленной на снижение предпринимательских рисков, обойтись невозможно.

Страхование коммерческих рисков — это сфера, где государство может поучаствовать и капиталами и нормативными механизмами.

Государство всегда имело и будет иметь монополию на борьбу с преступными элементами. Но точно так же государство не может отказывать организациям бизнеса в праве на обеспечение безопасности, на приобретение ими тех средств и услуг, которые гарантируют защиту и реализацию их прав как хозяйствующего субъекта.

В 1992 г. в России принят Закон «О частной детективной и охранной деятельности». Он открыл новую для страны сферу оказания услуг: негосударственного обеспечения безопасности предпринимательства. Сегодня на территории Российской Федерации на законных основаниях уже действуют около 5000 частных охранно-сыскных организаций, не считая собственных служб безопасности банков и других крупных коммерческих структур. Лицензии получили более 40 тысяч охранников (для сравнения: в США подобные структуры в два раза превосходят по численности полицию). Это еще раз подтверждает тезис, что безопасность в сфере бизнеса становится товаром и обеспечивается она по законам рынка.

Появление частных охранных предприятий в сегодняшней России — не случайное явление, оно не зависит от воли или желания какого-либо лица или государственного института. Это объективный процесс. По мере формирования и развития рыночных отношений в стране стихийно складывалась новая система обеспечения экономической безопасности, действующая на двух уровнях: государственном и негосударственном.

В настоящее время государственные правоохранительные органы заняты прежде всего обеспечением безопасности государственных интересов и государственной собственности и не в состоянии оперативно реагировать на изменение конъюнктуры в сфере частного бизнеса. Как показывает мировой опыт, данную миссию могут с успехом выполнять частные охранные организации и службы безопасности.

Задача государства заключается не в том, чтобы подмять под себя охранную и детективную деятельность негосударственных служб безопасности, а, наоборот, привести государственный механизм ее регулирования в соответствие с мировой практикой. Для этого каждое государство обладает механизмами лицензирования деятельности, сертификацией специальной техники, контролем информационного и оперативного взаимодействия.

Действующие в настоящее время и разрабатываемые законодательные и иные нормативные акты предусматривают право каждого коммерческого предприятия на выработку собственной концепции системы безопасности и создание соответствующей службы, реализующей эту концепцию на практике.

Служба безопасности коммерческой организации взаимодействует с подразделениями МВД РФ по обеспечению ее безопасности.

Исходя из задач, принципов организации и функционирования системы безопасности, основных угроз безопасности коммерческой организации, целесообразно выделить основные направления деятельности и задачи коммерческого предприятия по обеспечению его безопасности (табл. 7.13).

Таблица 7.13

Основные направления деятельности и задачи коммерческой организации по обеспечению своей безопасности

№	Направления деятельности	Задачи
1	2	3
1.	Информационно-аналитические исследования и прогнозные оценки безопасности	Добывание и анализ информации о мировом и национальном рынках и прогнозирование их развития; Организация работ по выявлению конфиденциальной информации, обоснование уровня ее конфиденциальности, документальное оформление в виде перечней сведений, подлежащих защите; Сбор экономической и научно-технической информации для обеспечения эффективности деловых отношений с партнерами, выявление в их числе некредитоспособных и ненадежных; Выявление и прогнозирование реальных и потенциальных угроз безопасности, разработка мер по их предупреждению и нейтрализации; Информационное обеспечение руководства организации в области безопасности
2.	Безопасность персонала	Охрана личности от любых противоправных посягательств на жизнь, материальные ценности и личную информацию
3.	Сохранность и физическая защита материальных и финансовых средств и объектов	Установление режима охраны необходимых объектов; Осуществление допускного и пропускного режима; Обеспечение защищенного хранения ценностей и носителей информации; Организация физической защиты продукции в процессе ее внутриобъектовой транспортировки; Контроль за сохранностью продукции на всех стадиях техпроцесса; Организация личной безопасности определенной категории руководящего состава; Налаживание взаимодействия всех структур, участвующих в обеспечении физической защиты
1	2	3
4.	Безопасность информационных ресурсов	Организация и осуществление разрешительной системы допуска исполнителей к работе с документами; Организация хранения и обращения с конфиденциальными документами; Осуществление закрытой переписки и шифровальной связи; Организация и координация работ по защите информации, обрабатываемой и передаваемой вычислительными средствами и средствами связи; Обеспечение безопасности в процессе проведения совещаний и переговоров

Служба безопасности должна подчиняться непосредственно руководителю коммерческой организации и возглавляться руководителем службы безопасности в ранге заместителя, в функции которого входят управление подразделениями и координация всех перечисленных направлений деятельности.

Безопасность предпринимательства достигается проведением единой политики в области обеспечения безопасности, системой мер правового, организационного и технического характера, адекватных угрозам жизненно важным интересам каждой коммерческой организации. Поэтому основными направлениями обеспечения коммерческой организации выступают правовая, организационная и инженерно-техническая защита (рис. 7.19).

Рисунок наглядно иллюстрирует основные направления обеспечения безопасности предпринимательской деятельности. Основная часть этих направлений была раскрыта выше. Здесь же стоит подчеркнуть, что безопасность бизнеса немыслима без развития системы производства,

оснащения, организации эксплуатации технических средств и услуг в области безопасности. Все вопросы применения спецтехники подлежат государственному регулированию, чтобы не создавать угрозы правам и интересам граждан.

При всей важности правовых средств и государственного регулирования нельзя забывать о том, что закон не может быть выше морали. Поэтому не следует забывать об этике отношений общества и предпринимательства. Только путем создания корректного предпринимательства, очищенного от криминалитета, можно построить на моральных принципах ту систему, которая легко будет поддерживаться и охраняться правом.

«

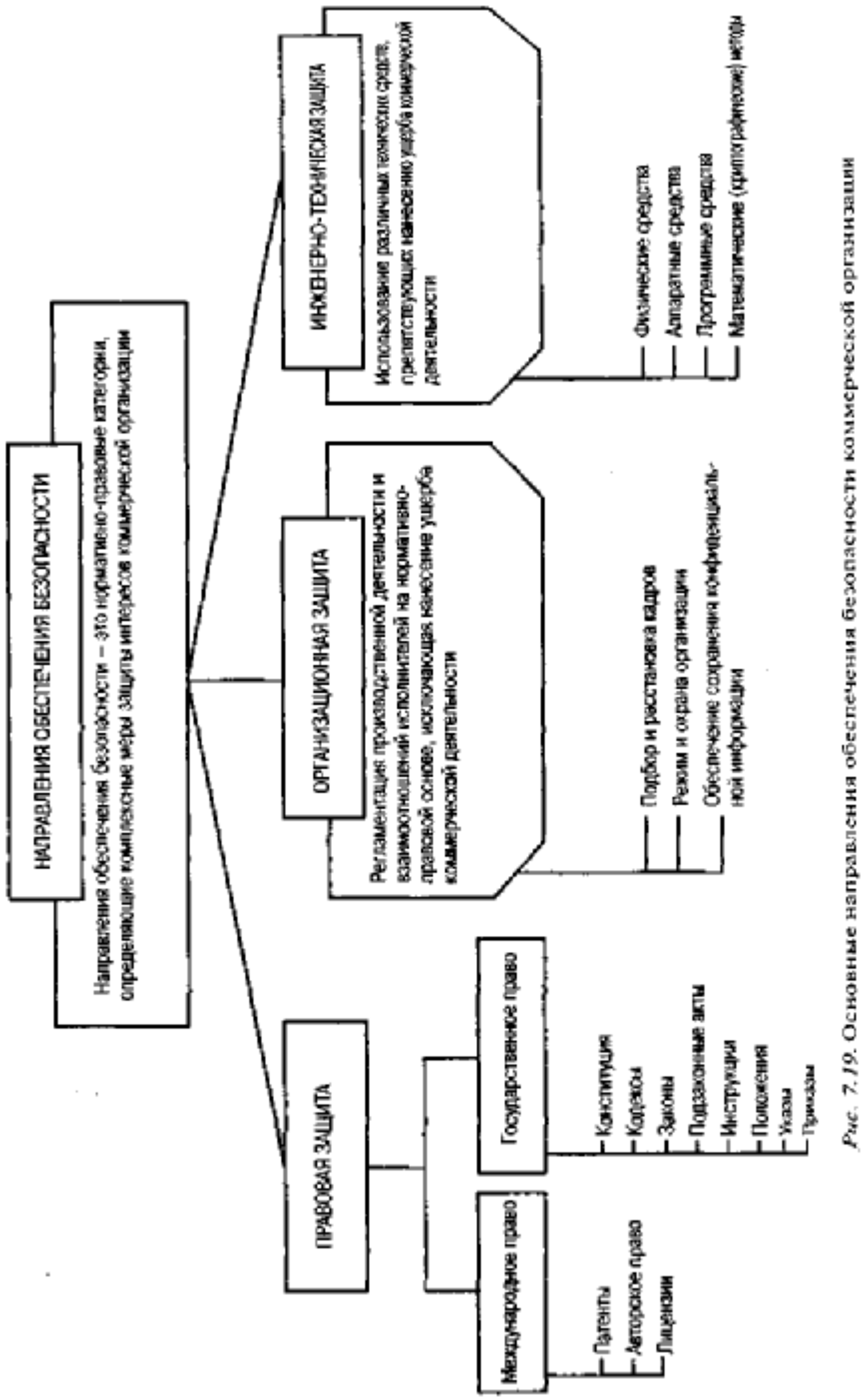


Рис. 7.19. Основные направления обеспечения безопасности коммерческой организации

7.9. Организация труда управленческого персонала

7.9.1. Характеристика управленческого труда. Кадры управления

Происходящие в стране экономические преобразования сопровождаются серьезной работой по совершенствованию форм и методов управления. Это требует качественных изменений в организации и управлении производством на всех его уровнях и во всех звеньях.

Под управленческим трудом будем понимать вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения — организация, структурное подразделение.

Предмет управленческого труда — информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Продукт управленческого труда — управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов

производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален сегодня, когда с развитием сферы рыночной экономики возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает

449

определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководителей, специалистов и других служащих.

Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача — обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющих труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определен тем, что он реализует важнейшую функцию управления — функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, — специалисты, призванные выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные работники,

450

обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе «другие служащие». Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача - осуществление информационного обслуживания руководителей и специалистов при выработке и реализации управленческих решений.

В настоящее время эффективность производства во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления организации. В свою очередь эффективность деятельности персонала управления обеспечивается рациональной организацией его труда. Совершенствование

организации труда персонала управления в производственном коллективе базируется на (а) изучении и анализе применяемых форм разделения труда в управлении коллективом; (б) организации рабочих мест; (в) методах выполнения работ; (г) использовании технических средств и других составляющих научной организации труда (НОТ).

Организация труда руководителя тесным образом связана с организацией всех процессов управления в аппарате, находящемся в его подчинении, и существенным образом влияет на успех управления в целом.

7.9.2. Сущность, цели и задачи организации груда управленческого персонала

Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, то можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы.

Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами

451

личности. Рационально организовать умственный труд, создать благоприятные условия для повышения его эффективности — эти задачи приобретают сегодня особенно важное значение. В любой сфере умственный труд, помимо собственно мыслительной деятельности, содержит чисто организационные, технические элементы, определенная часть которых является общей для многих профессий. Следовательно, проблемы организации личного труда работника можно изучать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда являются техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.

Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, называют персональным менеджментом.

Научную основу персонального менеджмента составляет вся сумма знаний об организации личного труда, накопленная в практике управленческой деятельности и представленная в виде принципов, способов, методов организации трудовой деятельности персонала управления. Персональный менеджмент как наука выявляет факторы и условия эффективной работы руководителя, специалистов и других служащих. На этой базе разрабатывается теория, содержанием которой являются принципы, формы и методы рациональной деятельности людей в процессе управления.

Однако следует помнить, что труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что, с одной стороны, организация их работы подчинена определенным закономерностям, принципам, правилам, а с другой — эти правила сами требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. Соответствующие принципы и правила служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя, специалиста над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

Исходя из принятого определения, персональный менеджмент включает научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

452

организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);

организация и оснащение рабочих мест;

организация использования средств вычислительной и оргтехники.

Перечень представленных вопросов определяет состав задач и направлений работы в этой области.

Организация процессов труда персонала управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.

Научная организация труда персонала управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении работниками должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда.

Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить эффективную работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Среди круга вопросов персонального менеджмента особое значение имеют планирование и распределение рабочего времени, а также проблемы организации личного труда персонала управления. Рациональный индивидуальный рабочий стиль каждого работника является важным условием эффективной работы аппарата управления.

Планирование труда руководителя, специалиста осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период времени, либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Типовыми составляющими труда руководителя, специалиста, учитываемыми при установлении распорядка работы, являются: поста-

новка целей (определение цели, ситуационный анализ, формулирование цели); планирование работы (подготовка к реализации поставленной цели, рациональное распределение и использование рабочего времени, поиск путей сокращения сроков исполнения решаемых задач); установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению; осуществление контрольных функций (анализ данных о ходе выполнения заданий, контроль достижения поставленных целей); информация и коммуникация (организация и проведение совещаний, рациональное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей). Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

Работники умственного труда, как правило, не придают вопросу рациональной организации своего рабочего места должного значения. Однако следует помнить о том, что от организации и оснащения рабочего места во многом зависит эффективность труда специалистов всех категорий независимо от характера и условий их деятельности.

Рабочее место человека, занятого умственным трудом,— это часть помещения, в котором совершается трудовая деятельность и которое оснащено в соответствии с содержанием выполняемых работ необходимыми средствами труда.

Задача совершенствования рабочего места включает в себя оснащение его всем необходимым в соответствии с характером работы, рациональное расположение необходимого оснащения, создание комфортных условий работы, предотвращение вредного воздействия на человека неблагоприятных факторов внешней среды.

В настоящее время 40 — 60% рабочего времени руководителей и специалистов затрачивается на выполнение таких функций, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов.

Работа персонала управления нуждается в совершенствовании. Оно должно заключаться в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике повседневной деятельности руководителей и специалистов средств вычислительной и оргтехники. Автоматизация выполняемых функций позволит сэкономить не менее 15% рабочего времени.

Комплексная автоматизация труда руководителей, специалистов и других служащих должна проводиться на базе внедрения совре-

менных информационных технологий. Это обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов в организации.

Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. Важнейшей проблемой для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому начальным этапом научной организации управленческого труда является изучение использования рабочего времени работников аппарата управления. Изучение использования рабочего времени позволяет выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

7.9.3. Фактор времени. Анализ затрат рабочего времени руководителя

Дефицит времени — это одна из проблем, которые больше всего тревожат руководителей и специалистов разного ранга, так как временной фактор для них, как правило, играет решающую роль. Время представляет собой ресурс, которым каждый руководитель обладает в абсолютно равных количествах. Для каждого из руководителей и специалистов в этой связи проблема состоит не в том, сколько он имеет, а в том, как он использует то время, которым располагает.

Время — это уникальный ресурс, не подлежащий накоплению, как деньги; самый негибкий элемент нашего существования. Фактор времени — это ресурс, который тем дороже обходится руководителю, чем неэффективнее он его использует. Порой руководителю и не требуется больше профессиональных знаний и способностей, чем у него есть в данный момент, для того чтобы работать значительно эффективнее. Ему необходимо только усовершенствовать свои хорошие навыки в работе, устранив недостатки и прежде всего неэффективное использование времени, его потери.

Эффективность труда руководителя есть мера соответствия затрат и результатов его личного труда и труда работников службы (подразделения), которую он возглавляет, при условии решения поставленных перед ними задач. Практически каждый руководитель точно знает результаты работы своего подразделения. Сложнее руководителю ответить на вопрос о том, как достигнуты эти результаты, каков его вклад, каковы затраты его личного труда.

Как вы работаете? Каковы затраты вашего времени на решение поставленных задач? Это вопросы, на которые руководитель должен

получить ответы, прежде чем сможет улучшить свои трудовые навыки и приемы работы.

Необходимость учета затрат рабочего времени признается практически всеми руководителями и специалистами. На практике, однако, мало кто реально решает для себя этот вопрос, что приводит к ряду отрицательных последствий: спешке в работе, переутомлению, слабой мотивированности в труде, бесплановости в работе. Основная причина того, что учет затрат рабочего времени не находит широкого применения в работе руководителей и специалистов, состоит в отсутствии навыков к этому. В специальной же литературе по этому вопросу проблема сводится к технике записи текущих дел.

Рациональная организация рабочего времени руководителя, специалиста требует учета всех выполняемых работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем, изучения структуры затрат рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы. Без учета и анализа использования рабочего времени составленные руководителем и специалистом планы личной работы окажутся оторванными от реальных условий.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей и специалистов могут быть использованы следующие методы:

анкетный и устный опросы;

фотография рабочего времени.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего времени, а также для изучения мнения руководителей и специалистов о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда.

Фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. При ФРВ изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности.

Фотографии рабочего времени различаются по двум основным признакам: наблюдаемым объектам и методам проведения и обработки наблюдений.

По первому признаку выделяют фотографии рабочего времени руководителей и специалистов:

индивидуальную, где объектом наблюдения является руководитель или специалист;

групповую, охватывающую наблюдением группу руководителей или специалистов, выполняющих одинаковые или различные работы;

самофотографию, где учет затрат рабочего времени проводится самим работником.

По методам наблюдения ФРВ может быть:

сплошная, когда запись (регистрация) затрат времени ведется без перерыва по текущему времени по мере их появления;

выборочная, когда замеры времени производятся по отдельным видам затрат рабочего времени (например, регистрируется в течение дня только продолжительность служебных разговоров по телефону);

моментные наблюдения, когда запись затрат времени производится в выбранные или случайные моменты времени. Точность результатов наблюдения или степень их приближения к реальному положению дел определяется в данном случае количеством наблюдений.

В зависимости от целей анализа трудового процесса могут использоваться различные технические средства. Так, визуальное наблюдение, как правило, ведется по показаниям стрелки часов или секундомера. ФРВ может проводиться посредством специальных приборов, регистрирующих время под управлением наблюдателя или автоматически (например, система «Фреквенсор» обеспечивает помощь в сборе исходных данных и проведении с ними аналитической работы).

Все методы исследования затрат рабочего времени руководителей и специалистов включают следующие основные этапы: подготовка к наблюдению, его проведение, обработка данных, анализ результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых наблюдений. Содержание работ по каждому этапу зависит от метода исследования затрат рабочего времени.

Выбор метода изучения содержания труда и структура затрат рабочего времени зависят от задач и масштабов исследования, целесообразности и экономичности применения того или иного из них (табл. 7.14).

Все рабочее время руководителей и специалистов условно можно разделить на время работы и время перерывов. При изучении затрат рабочего времени целесообразно классифицировать их следующим образом (табл. 7.15).

Учет можно вести с разной степенью детализации в регистрации затрат времени. На первом этапе допускается организация укруп-

Таблица 7.14

Целесообразность применения различных методов изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени служащих в зависимости от сложности задач и масштабов исследования

Метод	Целесообразность применения	Достоинства	Трудности при использовании и недостатки
Самофотография рабочего времени (без перечня элементов труда)	При начальном изучении организации труда. При одновременном изучении содержания труда и структуры затрат рабочего времени. При небольших масштабах исследования с элементами анкетного опроса	Экономичен	Сложность в группировке и обработке данных. Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника.
Самофотография рабочего времени (с перечнем элементов труда)	При условии предварительного изучения содержания труда. При значительных масштабах исследования	Нетрудоемок, экономичен, удобен при обработке данных	Недостаточная точность результатов. Не выявляет полностью потерь рабочего времени по вине работника
Фотография рабочего дня	При условии предварительного изучения содержания труда	Большая, чем при самофотографии, точность результатов. Может использоваться для контроля данных, полученных другими методами	Неэкономичен. Большая трудоемкость проведения. Оказывает неудовлетворительное воздействие на работников
Метод моментных наблюдений	Применяется как выборочный метод при массовых наблюдениях. Целесообразно предварительное изучение организации труда другими методами. Применяется как метод контроля результатов, полученных другими методами	Достаточная точность результатов. Экономичен	Требует высокой квалификации наблюдателей

Таблица 7.15

Классификатор затрат рабочего времени руководителя (служащего)

Наименование затрат времени	Шифр затрат
1	2
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	010
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	020
Обсуждение результатов законченной работы	030
Согласование и подписание документации	040
Работа, связанная с выполнением должностных обязанностей:	050
аналитическая	051
плановая	052
учетная	053
организационная	054
контрольные функции	055
оперативные вопросы	056

1	2
Работа с корреспонденцией	060
Подготовка отчетов, докладов, справок	070
Осуществление переписки	080
Личные контакты, в том числе:	090
участие в совещаниях, конференциях	091
прием посетителей из других подразделений и организаций	092
посещение рабочих мест	093
служебные разъезды	094
деловые встречи	095
беседы с подчиненными	096
служебные телефонные разговоры	097
Время на исправление неправильно выполненной работы	100
Подготовка и уборка рабочего места	110
Поиск или ожидание, в том числе:	120
вышестоящего руководителя	121
соисполнителя	122
консультанта	123
сотрудника	124
Проверка правильности выполненной работы (самоконтроль)	130
Время перерывов, в том числе:	140
посторонние разговоры	141
позднее начало и раннее окончание работы	142
выполнение общественных обязанностей	143
отдых и личные надобности	144
принятие пищи в рабочее время	145
уход с рабочего места	146
разговоры и встречи по личным вопросам	147
прочие потери	148

немного учета, а перейти к более детализированному учету рекомендуется через один-два месяца.

Большое значение имеет выбор формы для записи текущих дел. На практике, как правило, используются календари, записные книжки, дневники времени, специальные таблицы и формы.

Каждая из этих форм записи предназначена для определенных условий работы и имеет свои преимущества и недостатки. Так, традиционный календарь-ежедневник, имеющий сетку часов, дает планируемую картину дел текущего дня, однако в нем затруднена запись работ, не имеющих определенного срока исполнения. Дневники времени ориентированы для записи дел и мероприятий, запланированных на определенную дату. Используемые для регистрации за-

трат рабочего времени специальные формы, как правило, представляют собой лист бумаги, разграфленной по основным направлениям работы, что порой вызывает затруднения при фиксировании затрат на нетрадиционные виды деятельности.

Период для проведения исследования выбирается таким образом, чтобы он в наибольшей мере соответствовал средним величинам и давал наиболее общую картину об использовании рабочего времени исследуемым. Однако и в так называемые «нетипичные» периоды времени испытуемый обеспечивается оригинальной информацией по изучаемой проблеме.

Для проведения исследования рекомендуется выделить период времени в две-три недели, но в зависимости от конкретной ситуации и целей исследования он может быть и несколько длиннее, но не короче.

Личная регистрация затрат рабочего времени руководителем или служащим часто обеспечивает лишь приблизительную точность, но следует помнить, что излишняя детализация здесь и не нужна, чтобы не усложнять процедуру сбора необходимой информации. При проведении исследования достаточна регистрация затраченного времени с точностью до 15 — 20 мин. При регистрации затрат времени нет необходимости дожидаться окончания рабочего дня, следует производить немедленную регистрацию и избегать более поздних записей по памяти.

После завершения наблюдения зарегистрированные данные систематизируются и анализируются в соответствии с целью проводимого исследования. Содержание анализа — это область организации личной работы руководителя или служащего.

Как правило, технические приемы и средства анализа базируются на аппарате математической статистики, элементах графических методов и основаны на суммировании данных о затратах времени по различным статьям номенклатуры работ.

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. При этом определяются затраты времени по каждой i-ой группе затрат (п.):

$$N_i = \sum_{j=1}^{k} n_{ij}, \qquad (7.2)$$

где Пу - затраты времени вj-й день наблюдений (j = 1, к) по i-ой группе (виду) затрат (работ), мин.

460

Затем определяется удельный вес каждого вида затрат (М.) в суммарных затратах времени руководителя за весь период наблюдений:

$$M_i = \frac{n_i}{N} \cdot 100, \qquad (7.3)$$

где N — общее время наблюдений, мин.

Классификационные группы затрат рабочего времени руководителя определяются в зависимости от выбранного критерия. В качестве критерия могут выступать следующие факторы:

характер выполняемых работ;

функции руководства коллективом;

форма работы;

методы выполнения управленческих операций.

Например, по характеру выполняемых работ затраты рабочего времени руководителя можно классифицировать следующим образом: служебно-коммуникационная, распорядительная, координационная, контрольно-оценочная, индивидуальная, творческая, вспомогательная работа, отдых и личные надобности.

По функциям руководства коллективом затраты рабочего времени могут быть сгруппированы следующим образом: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

По формам работы затраты времени можно выделить в следующие группы: проведение совещаний, участие в совещаниях и встречах; работа, связанная с выполнением должностных обязанностей; работа с корреспонденцией; индивидуальные беседы с подчиненными; телефонные разговоры и др.

В зависимости от методов выполнения управленческих операций возможна такая классификация: организационно-административные, аналитико-конструктивные и информационно-технические операции.

Каждый руководитель или специалист, используя в процессе анализа индивидуальную классификацию затрат рабочего времени, имеет возможность получить разностороннюю информацию для изыскания резервов в своей повседневной работе.

Так, используя различные классификационные признаки, рекомендуется формирование таблиц, характеризующих структуру фактических затрат времени. Используя формулы (7.2) и (7.3), можно определить, какой процент времени идет на каждый вид работы и каков ее удельный вес по отношению к общим результатам.

Структура затрат рабочего времени при выполнении различных видов управленческих операций приведена в табл. 7.16.

461

Таблица 7.16

Структура затрат рабочего времени при выполнении управленческих операций

Вид операций	Затраты рабочего времени к общим затратам, %		
	Руководители	Специалисты	Другие служащие
Организационно-административные	40	15	-
Аналитические	15	10	20
Конструктивные	15	15	-
Информационно-технические	30	60	80

Соотношение затрат рабочего времени при выполнении управленческих операций отражает характер и стиль управленческой деятельности. Так, большие затраты рабочего времени на выполнение информационно-технических операций свидетельствуют о недостаточном использовании средств вычислительной и оргтехники в практике управления. Большие затраты рабочего времени

руководителей и специалистов на организационно-административные операции характеризуют неустойчивость функционирования управляемой и управляющей систем, вызванную недостатками управления.

Используя данные о структуре затрат, можно провести анализ соответствия фактических затрат рабочего времени планируемым, а также определить потери рабочего времени с точки зрения достижимости намеченных целей. Нетрудно определить пропорцию, в которой время расходуется на получение необходимой информации, распределение заданий и передачу полномочий, проведение совещаний, телефонные разговоры, на прочие вопросы, не подлежащие классификации. Можно определить, сколько времени тратит руководитель, специалист на каждый из видов работ, связанных с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько на одноразовые действия, собственно административную работу.

В процессе анализа результатов исследования использования рабочего времени важно получить ответы на ряд вопросов, которые приведены ниже.

Сколько времени тратится на выполнение специально выделенных работ? Для этого необходимо просуммировать время, потраченное на выполнение важнейших работ по дням и за весь период наблюдений. Выделенные важнейшие задачи могут быть важными для конечных или промежуточных результатов работы или стоять под особым контролем руководителя (специалиста).

462

Где выполнялась работа? Ответ на этот вопрос показывает количественные затраты времени в зависимости от места пребывания руководителя, специалиста.

С кем испытуемый связан по работе? Данный вопрос характеризует взаимоотношения руководителя как в процессе основной деятельности, так и вне ее. Одновременно полезно будет установить, как осуществляются взаимоотношения: по телефону, через личные контакты или через посредника.

Как формируется рабочий день? Рабочий день складывается из непродолжительных по времени отрезков или состоит из заранее запланированных функциональных блоков?

Какие затраты связаны с выполняемой работой? Если имеется возможность, то анализируется соответствие затрат времени затратам финансовых или других ресурсов при выполнении анализируемых работ.

Кто загружает время руководителя, специалиста? Анализируется зарегистрированное время в соответствии с тем, от кого зависели затраты рабочего времени. Здесь важно определить, в какой мере руководитель, специалист сам определяет использование своего рабочего времени и какова доля в использовании времени других лиц.

В какие дни недели и в какое время руководителю, специалисту не удалось достичь поставленной цели? При проведении такого рода анализа речь идет не о выявлении полной картины, а лишь о некоторых важных вопросах, связанных с распорядком рабочего дня, распределением фонда времени при решении задач с учетом его рациональной структуры.

В целях проведения более детального анализа видов деятельности и расхода времени в течение каждого дня исследуемого периода необходимо дать оценку каждой из выполненных работ по следующим критериям:

необходимость выполнения работы;

оправданы ли затраты времени на ее выполнение;

целесообразность выполнения работы;

сознательно ли определен временной интервал для выполнения работы.

По данным критериям анализируется каждая из работ соответствующего дня исследуемого периода. При анализе определяется, соответствует ли данная работа критерию или нет, в зависимости от этого формулируется ответ «да» или «нет».

Определяется общая продолжительность работ соответствующего дня. По каждому из критериев определяется продолжительность

463

$$\frac{\sum_{j} ПР^{н}_{kj}}{\sum ПД_{k}}, \qquad (7.4)$$

где, $\Sigma ПР^{н}_{kj}$ – суммарная продолжительность совокупности работ, выполненных руководителем, специалистом в k-й день наблюдений, по которым получен ответ «нет» при анализе по j-му критерию (j = 1 – 4), мин.;

$\Sigma ПД_{к}$ – суммарная продолжительность работ k-го дня исследуемого периода, мин.

работ, по которым получен ответ «нет». Проводятся расчеты по следующим соотношениям:

Если в результате анализа окажется, что более чем на 10% деятельность руководителя, специалиста является необязательной, то можно сделать вывод о том, что они имеют большие проблемы с установлением приоритетов в своей повседневной работе.

Если более чем в 10% случаев расход времени был велик, то особое внимание руководителю, специалисту следует обратить на вопросы организации труда (технические приемы, самодисциплина и т.п.).

Если в более чем 10% случаев исполнение работ было нецелесообразным, то внимание руководителя, специалиста должно быть обращено на проблему планирования затрат времени в течение рабочего дня.

Если более чем в 10% случаев момент исполнения работы был определен случайно, то руководитель, специалист испытывает трудности с составлением планов дня.

Анализ общих затрат времени в течение всего периода наблюдений целесообразно провести, используя специальную форму «Анализ затрат рабочего времени за период наблюдений». Очевидным является тот факт, что эффективность труда руководителя, специалиста определяется рациональным использованием рабочего времени и рациональной структурой фонда рабочего времени.

Обобщенные результаты изучения в течение двухнедельного периода наблюдений проблемы использования рабочего времени и его распределения при выполнении руководителями и специалистами своих должностных обязанностей, а также данные проведенных опросов этой категории лиц в организациях Москвы представлены в табл. 7.17.

Проведенный анализ затрат рабочего времени за период наблюдений показывает, что сверхурочная работа руководителей и специалистов отчасти стала привычной, воспринимается как норма.

Таблица 7.17

Анализ затрат рабочего времени за период наблюдений

Наименование затрат времени	Шифр затрат	Продолжительность работ		В том числе			
				сократить нельзя		можно сократить	
		мин.	% к итогу	мин.	%к продолжит. этой работы	мин.	%к продолжит. этой работы
1	2	3	4	5	6	7	8
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	010	260	4,89	220	78,57	60	21,43
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	020	540	9,43	540	100,00	–	–
Обсуждение результатов законченной работы	030	575	10,04	575	100,00	–	–
Согласование и подписание документации	040	780	13,62	780	100,00	–	–
Работа, связанная с выполнением должностных обязанностей, в том числе:	050	515	9,00	385	74,76	130	25,24
аналитическая	051	125	2,18	125	100,00	–	–
плановая	052	100	1,75	100	100,00	–	–
учетная	053	–	–	–	–	–	–
организационная	054	90	1,57	30	33,00	60	67,00
контрольные функции	055	30	0,52	30	100,00	–	–
оперативные вопросы	056	170	2,97	100	58,82	70	41,18
Работа с корреспонденцией	060	90	1,57	90	100,00	–	–
Подготовка отчетов, докладов, справок	070	–	–	–	–	–	–
Осуществление переписки	080	80	1,40	80	100,00	–	–
Личные контакты, в том числе:	090	1535	26,81	1250	81,43	285	18,57
участие в совещаниях, конференциях	091	105	1,83	105	100,00	–	–
прием посетителей из других подразделений и организаций	092	70	1,22	70	100,00	–	–
посещение рабочих мест	093	30	0,52	15	50,00	15	50,00
служебные разъезды	094	600	10,48	500	83,33	100	16,67
деловые встречи	095	270	4,72	240	88,88	30	11,11
беседы с подчиненными	096	55	0,96	40	72,72	15	27,27
служебные телефонные разговоры	097	405	7,07	280	69,14	125	30,86

1	2	3	4	5	6	7	8
Время, потраченное на исправление неправильно выполненной работы	100	90	1,57	--	--	90	100,00
Подготовка и уборка рабочего места	110	185	3,23	110	60,0	75	40,0
Поиск или ожидание, в том числе:	120	140	2,45	--	--	140	100,00
вышестоящего руководства	121	110	1,92	--	--	110	100,00
исполнителя	122	30	0,53	--	--	30	100,00
консультанта	123	--	--	--	--	--	--
сотрудника	124	--	--	--	--	--	--
Проверка правильности выполненной работы (самоконтроль)	130	45	0,79	45	100,00	--	--
Время перерывов, в том числе:	140	870	15,20	765	87,93	105	12,07
посторонние разговоры	141	--	--	--	--	--	--
позднее начало и раннее окончание работы	142	370	6,46	330	89,19	40	10,81
выполнение общественных обязанностей	143	--	--	--	--	--	--
отдых и личные надобности	144	105	1,83	105	100,00	--	--
принятие пищи в рабочее время	145	--	--	--	--	--	--
уход с рабочего места (отлучка)	146	50	0,88	30	60,00	20	40,00
разговоры и встречи по личным вопросам	147	345	6,03	300	86,95	45	13,05
прочие потери	148	--	--	--	--	--	--
Итого:		5725	100,00	4840	84,54	885	15,46

Критический анализ затрат труда и времени позволяет обнаружить резервы времени, имеющие организационные упущения. Так, затраты времени на выполнение работ могут быть сокращены в среднем на 15,5% за счет сокращения потерь времени и устранения имеющихся помех. В течение периода наблюдений имели место скрытые потери рабочего времени, когда на выполнение конкретной работы фактически времени тратилось гораздо больше за счет имевших место неточностей при постановке задач со стороны вышестоящего руководства.

Проводя анализ бюджета рабочего времени, следует учитывать, что используемые данные не всегда позволяют сделать надежные выводы о его качестве. Руководитель (специалист) должен критически проанализировать структуру затрат своего времени и качество своей работы, чтобы сделать правильный вывод о присущем ему индивидуальном рабочем стиле. Следует помнить о том, что в данном вопросе решающую роль играют специфика организации, конкретный уровень управления и особенности задач, стоящих перед руководителем или специалистом.

Полученные в результате исследования данные и их анализ позволяют сделать соответствующие выводы об использовании рабочего времени. Таким образом, анализ результатов исследования и принятие решений по ним составляют единый комплекс, который надлежит выполнить руководителю, специалисту после завершения периода наблюдения.

Общая оценка использования рабочего времени включает себя оценку распределения рабочего времени с точки зрения эффективности его использования.

Для оценки результативности использования затрат времени можно применить коэффициент К., рассчитываемый как отношение времени полезной работы (Р) к общему фонду времени (Ф), включая потери (П):

$$K_э = \frac{Р}{Р+П} = \frac{Ф-П}{Ф} = 1 - \frac{П}{Ф}, \qquad (7.5)$$

Степень рациональности использования затрат рабочего времени с точки зрения занятости руководителя, специалиста различными видами работ можно определить путем сравнения фактических затрат времени с плановыми, установленными в плановом бюджете.

467

При этом рассчитывается коэффициент рациональности использования рабочего времени К по формуле:

$$K_р = 1 - \sum_{i=1}^{n} \sqrt{(У_{iф} - У_{iпл})^2}, \qquad (7.6)$$

где У — фактический удельный вес i-го элемента затрат рабочего времени,%;

$У_{.ш|}$ — плановый удельный вес i-го элемента затрат рабочего времени, %.

В оптимальном случае значение показателя К должно быть близко к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано руководителем, специалистом его рабочее время.

Общая оценка степени рациональности использования рабочего времени может быть представлена показателем, определенным по формуле:

$$K_{и} = K_э \cdot K_р. \qquad (7.7)$$

На заключительном этапе анализа целесообразно определить причины, мешающие рациональному использованию рабочего времени руководителя, специалиста. Успешному выполнению этого этапа работ может помочь рабочая таблица «Факторы помех», в которой следует зафиксировать все помехи, внутренние и внешние, которые мешают эффективно трудиться или нарушают запланированный трудовой процесс. К числу этих помех следует отнести телефонные разговоры, не связанные с выполняемой работой, личные контакты в рабочее время, время, потраченное на ожидание, и т.п.

При заполнении таблицы «Факторы помех» следует помнить о том, что фиксированию подлежат не только внешние, но и так называемые внутренние помехи, когда руководитель или специалист нарушает ход своего трудового процесса. Эти данные позволят определить вредные привычки и наиболее часто повторяющиеся ошибки того стиля работы, который практикует руководитель или специалист.

Перечень наиболее часто встречающихся в практике работы руководителей и специалистов «расточителей времени» приводится в табл. 7.18. Здесь также приводятся возможные причины потерь рабочего времени и советы, как от них избавиться. Однако следует помнить о том, что «расточители времени», как правило, у всех одинаковы, а причины и принимаемые решения по их устранения у каждого руководителя и специалиста могут быть разными.

468

Таблица 7.18

Факторы помех

Вид помехи	Возможная причина потерь рабочего времени	Меры по устранению
Отсутствие планирования	Ориентация на действия, а не на достижение поставленной цели. Отсутствие приорететов выполнения работ в течение рабочего дня	Составление плана рабочего дня. Использование дневника рабочего времени. Выполнение работ в зависимости от их важности, а не срочности
Управление в условиях кризиса	Нереалистическая оценка времени, отводимого на выполнение отдельных работ. Ориентация на проблему	Реалистическое планирование затрат рабочего времени. Ориентация на имеющиеся возможности
Обычные дела и "текучка"	Неумение делегировать полномочия. Отсутствие планирования. Отсутствие самодисциплины	Использование процедур делегирования полномочий. Ставьте цели и стремитесь к их достижению. Не включайтесь в работу, которая получена другим сотрудникам

Полученные в результате исследования данные и проведенный анализ должны обеспечить разработку практических предложений по рационализации использования рабочего времени руководителем, специалистом и по устранению основных причин потерь рабочего времени (табл. 7.19).

Таблица 7.19 План мероприятий по улучшению использования рабочего времени

Раздел плана мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего времени	Меры по улучшению не нужны, так как... (обоснование)	Меры по улучшению нужны		Вид контроля
			немедленно (какие)	в течение года (какие)	
1. Планирование рабочего времени	1.1. Составление плана дня в письменной форме. 1.2. Последовательное планирование рабочего дня 1.3. Использование метода "Альпы". 1.4. Использование дневника времени				
2. Факторы помех	2.1. Бумажная работа. 2.2. Посетители. 2.3. Телефон. 2.4. Нежелание поручать дела сотрудникам ..... и т.д.				

Полученные аналитические данные и знания необходимо применять в повседневной практике с целью закрепления положительных сторон стиля работы, который практикует руководитель или специалист, и отказа от тех отрицательных его черт, которые удалось установить с помощью проведенного анализа.

7.9.4. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя

Готовность руководителя (специалиста) к эффективной деятельности во многом определяется его повседневной работой. Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для руководителя действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем, должны быть:

реалистичными и конкретными;

ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;

измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению. Необходимо определить степей и важности имеющихся целей и задач и решить, какие из них важнее всего, а с решением каких можно подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности сильно влияет на эффективность работы руководителя.

Предпосылкой достижения целей руководителем является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям. Многими руководителями «управляют» случайности. У них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени. Последовательность их действий часто управляется внешними факторами. Существенными причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планировать время, которая мало связана с желанием достичь поставленных целей.

Каждый день руководителю приходится принимать решения о том, как наиболее целесообразно использовать свое рабочее время. И очень важно органично связать планирование рабочего времени и желаемые результаты.

Введение периодов планирования времени руководителя будет способствовать более точной оценке обстановки в целом, облегчит выделение главного и повысит уровень исполнения.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как «периоды планирования»: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. Поэтому следует иметь отдельный план для каждого периода.

При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы: какова основная цель данного периода? каким количеством времени он располагает? в какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода? какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дел, которые предполагается совершить в этот день, и помочь руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня.

При разработке недельного плана рекомендуется уточнить конечные цели предстоящей недели и определить необходимые работы в

471

порядке их значимости. Вся разновидность работ предстоящей недели условно может быть представлена следующими тремя группами:

работы обязательные (важные и срочные) с точки зрения достижения конечных целей;

работы важные, но не срочные, к их выполнению следует приступить в том случае, если хватит времени на предстоящей неделе;

работы менее сложные и несрочные, они будут выполнены, если останется время на неделе.

В процессе недельного планирования рекомендуется уточнить заранее намеченные контакты и определить способы их осуществления.

По завершении рабочей недели необходимо дать оценку плану использования времени на неделю и достигнутым конечным целям.

Важнейшим звеном годового планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе ключевых результатов руководитель должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий год. Затем имеющееся в распоряжении руководителя время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно на год вперед.

После того как цели и задачи определены, руководителю необходимо решить вопрос о том, как будет организован контроль за ходом исполнения. При этом следует помнить, что контролируются именно цель, ее реализация, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. При контроле результатов деятельности особое внимание должно быть уделено способу осуществления контроля.

Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения планов позволяет руководителю получать необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Наличие контрольных мероприятий позволяет руководителю определить, насколько удачным было планирование использования рабочего времени применительно к различным периодам планирования, и получить более обоснованную информацию о своих возможностях, ограничениях и об использовании рабочего времени.

Контрольные вопросы к главе 7

1. Укажите на современные тенденции и цели социального развития организации.

472

Раскройте сущность социального развития организации как объекта управления.

Каковы основные факторы развития социальной среды организации?

В чем состоят особенности функционирования социальной службы организации?

Какие основные факторы характеризуют поведение личности?

Какой практический смысл имеет понятие «темперамент»?

В чем заключается особенность теории «я-образ»?

Приведите примеры действия защитных механизмов личности в вашем подразделении.

Как взаимосвязаны на практике понятия «интерес», «мотив», «поведение»?

В чем заключаются роль и задачи коллектива при формировании поведения человека?

Расскажите о стадиях развития коллектива вашего подразделения.

Чем помогают и чем мешают неформальные группы официальному руководителю коллектива?

Перечислите общие характеристики, касающиеся групп.

Что понимается под понятием «общие цели группы»?

Назовите и дайте краткую характеристику основных факторов эффективности группы.

Охарактеризуйте направления кризиса труда, стратегию и тактику решения этой проблемы.

Сформулируйте политику в области организации оплаты труда и раскройте методы государственного регулирования в этой области.

Что такое минимальная заработная плата, каковы направления и основы ее регулирования?

Что такое единая тарифная сетка? Каковы основные принципы ее построения?

Назовите основные характеристики тарифных сеток.

Перечислите основные тенденции в организации оплаты труда на современном этапе.

Сформулируйте основные понятия кадровой инноватики и причины ее особой актуальности в период реформ.

Дайте определение кадровых нововведений и их характеристику по фазам профессионального образовательно-трудового процесса (цикла).

473

В чем суть кадровой реформы и каково ее место в системе кадровых нововведений?

Что такое псевдонововведения в кадрах? Приведите примеры.

Раскройте понятие и цели инновационно-кадрового менеджмента (И КМ).

В чем состоят функции и какова структура И КМ?

Назовите основные организационные формы обеспечения кадровых нововведений.

Дайте характеристику основных этапов и методов реализации и мотивации нововведений.

Раскройте содержание основных закономерностей межличностного общения.

Каковы правила подготовки и проведения деловых бесед?

Что включают в себя правила конструктивной критики?

В чем состоит этика телефонного разговора?

Каких правил следует придерживаться при подготовке к публичному выступлению?

Что является основной характеристикой конфликта?

Что представляет собой процесс управления конфликтами и в чем его сложность?

Каковы негативные функции конфликтов в коллективе?

Каковы позитивные функции конфликтов в коллективе?

В чем состоят преимущества и недостатки различных форм поведения личности в конфликте?

Каковы наиболее часто встречаемые причины конфликтов в вашем коллективе?

Что позитивного может привнести организационный конфликт в ваш коллектив?

Как можно сформулировать рекомендации относительно поведения личности в конфликте?

В чем состоят особенности различных групп методов по решению конфликтов?

В чем может состоять роль руководителя при решении конфликта в вашей организации?

45. Какие существуют методы управления стрессом?

46. Чем может быть вреден и полезен стресс?

47. Назовите основные факторы, порождающие несчастные случаи на работе.

474

Какие имеются возможности для предотвращения несчастных случаев в организации?

Что, по вашему мнению, влияет на предрасположенность к заболеваниям в ходе трудовой деятельности?

Назовите основные источники стресса на работе.

Объясните, почему безопасность в сфере бизнеса — это товар?

Раскройте основные направления обеспечения безопасности предпринимательской деятельности.

Что входит в понятие «интеллектуальная собственность»?

Дайте определение управленческого труда. Что является предметом и продуктом управленческого труда?

Назовите факторы, существенным образом влияющие на организацию личного труда руководителя.

Какие методы могут быть использованы для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителя (специалиста)?

Какие этапы включают в себя методы исследования затрат рабочего времени?

Опишите содержание четырехкритериального анализа видов деятельности и расхода рабочего времени руководителя (специалиста).

С помощью каких коэффициентов может быть дана общая оценка использования рабочего времени?

Каковы особенности составления недельного рабочего плана?

Что является важнейшим звеном годового планирования?

Глава 8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления

Оценка результативности труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл. 8.1. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц и конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Таблица 8.1

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
1	2
Естественно-биологические	Пол
	Возраст
	Состояние здоровья
	Умственные способности
	Физические способности
	Климат
	Географическая среда
	Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики
	Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы
	Квалификация работников аппарата управления
	Мотивация труда
	Уровень жизни
	Уровень социальной защищенности и др.

1	2
Технико-организационные	Характер решаемых задач
	Сложность труда
	Состояние организации производства и труда
	Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)
	Объем и качество получаемой информации
	Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду
	Психофизиологическое состояние работника
	Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики
	Развитие предпринимательства
	Уровень и объем приватизации
	Конкуренция
	Самостоятельный выбор системы оплаты труда
	Либерализация цен
	Акционирование организаций
	Инфляция
	Банкротство
	Безработица и др.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференци-

решаться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

занимают значительную часть рабочего времени персонала;

их сравнительно немного (4 — 6);

составляют по крайней мере 80% всех результатов;

приводят к достижению целей организации или подразделения.

В табл. 8.2 приведен примерный перечень количественных показателей — критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 8.2

Должности	Перечень показателей — критериев оценки результативности труда
1	2
Руководитель организации	Прибыль
	Рост прибыли
	Оборот капитала
	Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика
	Рентабельность
	Качество кредитных операций
	Количество новых клиентов

1	2
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
	Динамика объема производства
	Динамика производительности труда
	Снижение издержек производства
	Количество рекламаций и их динамика
	Удельный вес бракованных изделий и их динамика
	Величина простоев
	Потери от простоев
	Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль
	Оборачиваемость оборотных средств
	Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика
	Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции
	Удельный вес технически обоснованных норм
	Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика
	Коэффициент текучести кадров и его динамика
	Количество вакантных мест
	Количество претендентов на одно вакантное место
	Показатели по обучению и повышению квалификации персонала
	Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации
	Количество претендентов на одно вакантное место
	Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т. е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, йотом, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Например, при оценке сложности и качества труда интерпретация баллов показана в табл. 8.3 и 8.4.

Таблица 8.3

Пример балльной оценки сложности труда

Степень сложности	Оценка в баллах
1	2
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

Таблица 8.4

Пример балльной оценки качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
1	2
Работа выполнена:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

Процедура оценки результативности труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;

обсуждение результатов оценки с работником;

принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результативности труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Основные методы оценки результативности труда управленческих работников

Наименование метода	Краткая характеристика метода
1	2
Управление по целям	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов.
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу – от «отл.» до «неуд.». Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера.
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет пробеи» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников.
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда.
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях». Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными.
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5 – 6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Пример формулировок некоторых целей (задач) представлен в табл. 8.6.

Таблица 8.6 Примеры использования метода управления по целям (задачам)

Должности	Тип организации по размеру и сфере деятельности	Формулировка цели (задачи)
Директор завода	Средний размер, завод по производству холодильников.	Уменьшить текучесть кадров с 13 до 10% к 1 января.
Менеджер по продукции	Большой размер; завод по производству продуктов питания.	Увеличить рынок сбыта продуктов питания не меньше, чем на 2,3% до 1 сентября, увеличивая затраты не более чем на 1,5%.
Агент по продаже	Средний размер; завод нефтепродуктов.	Найти не меньше 5 новых покупателей в центральном районе и в течение следующего полугодия заключить с 2-мя контракт.
Инженер	Большой размер; строительная фирма.	Завершить разработку проекта тепловой подстанции за 10 дней до установленного срока сдачи комплекта документации.

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей. На примере банка «Чейз Манхэттен» рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет. Например:

Таблица 8.7 Сфера ответственности по функции управления

Функция	Сфера ответственности
Управление коммерческими операциями	Объем предоставленных кредитов, рентабельность; привлечение новых клиентов; качество кредитных операций

3. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, доллары) и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т.п.). А именно:

482

Таблица 8.8

Показатели результатов деятельности

Сфера ответственности	Показатели
Объект кредитов	Рост по отношению к прошлому году, %
Рентабельность	Отношение дохода к банковским издержкам, %
Качество кредитных операций	Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире корпорации, % ко всем сделкам
Привлечение новых клиентов	Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала

4. По каждому показателю устанавливают индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В «Чейз Манхэттен» по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует «хорошее исполнение», второй — «выдающееся».

На этом разработка показателей заканчивается.

Собственно оценка результатов труда работника состоит в соотнесении фактических результатов «двойному стандарту».

Например: Таблица 8.9

Оценка результатов деятельности

Показатели	Стандарты исполнения		Фактические результаты	Оценка (балл оценочной категории)
	«хорошее»	«выдающееся»		
Объем кредитов, рост в %	10	15	12	2
Доход, в % к издержкам	107	110	112	1
Критикуемые сделки, в %	10	7	11	4
Новая клиентура, ед.	15	20	16	3

В документах компании используется пять фиксированных категорий оценки — от «выдающегося исполнителя» (оценочный балл 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление коммерческими операциями» балл управляющего отделением банка равен 2,5. Таким же образом выводится общая средняя оценка достижения целей по всем установленным в начале года позициям (3 — 4 функции или целевых мероприятий).

8.2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом

Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 8.10.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

В составе расходов на персонал можно выделить следующие группы расходов (см. рис. 8.1):

Рис. 8.1. **Расходы на персонал**

Таблица 8.10

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
1	2	3	4
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности; Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника; Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом; Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала	численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)	работой в данной организации; деятельностью подразделений управления персоналом	текучесть кадров; уровень абсентеизма, производительность труда; показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.); количество жалоб работников; уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

$$\text{средние издержки на «новичка»} = \frac{\text{затраты на отбор персонала}}{\text{количество отобранных кандидатов}}; \quad (8.1)$$

$$\text{средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{общая стоимость обучения}}{\text{количество обучившихся}} \quad (8.2)$$

и т. д.

При оценке эффективности отдельных кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т.д.).

Например, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \qquad (8.3)$$

где P — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;
N — число обученных работников;
V — стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;
K — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);
Z — затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу. В условном примере стоимостная оценка различия принята в 15 тыс. долл. (что близко к реальным оценкам), эффект обучения (К) составляет 3/4 этой величины. Эффективность программы обучения 20 работников в предположении, что стоимость программы (в расчете на слушателя) составляет 1 тыс. долл., а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит 430 тыс. долл. (2x20x\ 5000 x 0,75 - 20 x 1000).

486

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

.Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д.

Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников, приведены в табл. 8.11.

Таблица 8.11 Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников

Отношение к рабочему месту	Отношение к системам поощрения	Отношение к руководству	Отношение к организации
Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда График и планирование работы Назначения и перспективы Требования к работе Безопасность работы Режим работы Межличностные отношения Адекватность обучения	Оплата труда Премирование Социальные льготы Профессионально-квалификационное продвижение Статус и признание	Возможности коммуникации Стиль руководства	Кадровая политика Общая репутация организации Взаимосвязи

Эффективность работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:

степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;

487

мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;

готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;

доверительность взаимоотношений с работниками;

быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;

оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, естьли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентизма.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.

В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) — так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) — «пассивная» текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом. Издержки на текучесть включают: (а) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации; (б) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников

488

в сфере общественного труда; (в) растущие затраты на выплату пособий по безработице, выходных пособий; (г) излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом.

Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, втом числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров— определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_т = P_в / p \cdot 100, \qquad (8.4)$$

где $K_т$ — коэффициент текучести;
$P_в$ — численность работников, уволенных по причинам текучести;
p — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

489

неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);

мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка

и др.);

прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Примерная схема анкеты по изучения мотивов текучести представлена ниже.

Анкета по изучению причин текучести

1. Удовлетворяет ли Вас в нашей организации:

а) организация труда и рабочего места

б) условия труда и отдыха

в) система материального и морального поощрения

г) организация бытового обслуживания

д) организация досуга работников.

В нашей организации Вы работали по своей специальности?

Были ли у Вас перспективы должностного или профессионального роста в нашей организации?

Сколько раз за последние 5 лет Вас повышали:

а) в должности

б) в окладе

в) в категории (разряде).

5. Каковы Ваши взаимоотношения:

а) с коллегами по работе

б) с непосредственным начальником

в) с руководством организации.

Как далеко Вы проживаете от нашей организации?

Каковы Ваши жилищные условия?

В какую организацию Вы уходите?

а) другой (нашей) отрасли

б) государственную (негосударственную)

9. Что привлекло Вас в организации, куда Вы уходите?

10. Ваше решение об увольнении окончательное или Вы могли бы остаться на определенных условиях?

490

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентизма — количеством самовольных невыходов работников на работу.

Стандартные формулы для расчета абсентизма следующие:

$$A = \frac{D_n}{N \cdot D} \quad \text{или} \quad A = \frac{P_n}{P}, \qquad (8.5)$$

где D_n — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

D — число рабочих дней;

N — среднее число работников;

P_n — общее число пропущенных часов;

P — общее число рабочих часов по графику.

Абсентизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя: (а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; (б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; (в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом.

Недовольство — это выражение в любой форме неудовлетворенности или критики со стороны работника в адрес менеджера.

Жалоба — это недовольство, представленное в устной или письменной форме руководству.

Конечно, жалобы и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления персоналом. Они могут касаться любой сферы деятельности организации. Но в любом случае рост

количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

491

выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);

степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;

своевременность и качественность оформления установленной отчетности;

количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации.

8.3. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом

8.3.1. Порядок расчета экономической эффективности организационных проектов совершенствования системы управления персоналом

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утвержденными Госстроем, Министерством экономики, Министерством финансов и Госкомпромом РФ № 7-12/47 от 31 марта 1994 г.). Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

492

• народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется обязательно оценивать народнохозяйственную экономическую эффективности.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов по правилам. При этом в качестве эффекта на t-м шаге ($Э_t$) выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток П, (t) и отток О, (t) денежных средств. Обозначим разность между ними через Oj(t):

$$Ф_i(t) = П_i(t) - О_i(t), \qquad (8.6)$$

где i — номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег Ф (t) называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = \left[\Pi_1(t) - O_1(t)\right] + \left[\Pi_2(t) - O_2(t)\right] = \Phi_1(t) + \Phi'(t). \quad (8.7)$$

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (B_t) для t-го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (D_t) над расходами (P_t) в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = D_t - P_t. \quad (8.8)$$

Интегральный бюджетный эффект В рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превы-

493

шение интегральных доходов бюджета ($O_{инт}$) над интегральными бюджетными расходами ($P_{инт}$).

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности

отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов федерации), отраслей, организаций.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей производственной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;

социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

прямые финансовые результаты;

кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта: изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Поэтому не включаются в расчет:

затраты организаций — потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей — других участников проекта;

494

амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым и другими участниками;

все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;

проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;

затраты иностранных участников.

Основные средства, временно используемые участником в процессе осуществления организационного проекта, учитываются в расчете одним из следующих способов:

остаточная стоимость основных средств на момент начала их привлечения включается в единовременные затраты; на момент прекращения единовременные затраты уменьшаются на величину (новой) остаточной стоимости этих средств;

арендная плата за указанные основные средства за время их использования включается в состав текущих затрат.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта организации региона (отрасли);

социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);

косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций — участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

495

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:

производственные результаты;

выручка от реализации производственной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;

социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

8.3.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом

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

Единовременные затраты на совершенствование управления включают такие составляющие:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}, \qquad (8.9)$$

где K_{y1} — предпроизводственные затраты;

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

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

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

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

496

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^{n} З_i \cdot M_i \right) \cdot K_д \cdot K_с + З_р, \qquad (8.10)$$

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

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

n — количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_д$ — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

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

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

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка ТЭО, разработка задания на оргпроектирование, разработка ООП, разработка ОРП, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом выглядит следующим образом:

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

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

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

$$К_{у2} = К_{т.с.у} + К_{т.м.н.} + К_{и} + К_{с.р.з.} + К_{п.к.} + К_{о.с.} - К_{в}, \quad (8.11)$$

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

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

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

$К_{с.р.з.}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом;

$$К_{с.р.з.} = СПН, \quad (8.12)$$

где С — стоимость 1 $м^3$ здания, помещения, руб.;

П — площадь здания, помещения, $м^2$;

Н — высота этажа здания, помещения, м;

$К_{п.к.}$ — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$К_{о.с.}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$К_{в}$ — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (К), вызванные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{у} = K_{зд} + K_{с} + K_{об} + K_{и} + K_{осн} + K_{о} - K_{л}, \quad (8.13)$$

где $K_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания;
$K_{с}$ — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;
$K_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;
$K_{и}$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь;
$K_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;
$K_{о}$ — капитальные вложения в оборотные фонды;
$K_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании ($K_{у4}$) определяются по формуле:

$$K_{у4} = K^{н} - K^{н}_{л}, \quad (8.14)$$

где $K^{н}$ — капитальные вложения при использовании этой продукции;
$K^{н}_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом ($З_{у}$), определяются так:

$$З_{у} = З_{1} + З_{2} + З_{3} + З_{4} + З_{5} + З_{6} + З_{7} + З_{8} + З_{9} + З_{10} + З_{11}, \quad (8.15)$$

где $З_{1}$ — основная и дополнительная заработная плата;
$З_{2}$ — отчисления на социальное страхование;
$З_{3}$ — расходы на командировки;
$З_{4}$ — расходы на служебные разъезды;
$З_{5}$ — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);
$З_{6}$ — канцелярские и типографские расходы;
$З_{7}$ — почтово-телеграфные и телефонные расходы;
$З_{8}$ — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);
$З_{9}$ — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);
$З_{10}$ — расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты предприятий, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;
$З_{11}$ — прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

При оценке эффективности организационного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта (Е), равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t-м шаге расчета реализации проекта, удобно производить путем их умножения на коэффициент дисконтирования (Lt), определяемый для постоянной нормы дисконта E как:

$$L_t = \frac{1}{(1+E)^t}, \qquad (8.16)$$

где t — номер шага расчета (t = 0, 1, 2...T); T — горизонт расчета, равный номеру шага расчета, на котором прекращается действие оргпроекта.

Контрольные вопросы к главе 8

Что понимается под оценкой результативности труда?

Какие факторы следует учитывать при оценке результативности труда?

Для каких целей и каких должностей используется оценка результативности труда?

Приведите примеры критериев оценки результатов труда для разных должностей управленческих работников.

Дайте характеристику факторов результативности труда и способов их измерения.

Какие методы используются для оценки результативности труда?

Дайте характеристику метода «управление по целям (задачам)».

Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?

Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.

Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?

Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.

Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников?

Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?

Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.

Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?

Раскройте сущность бюджетной эффективности.

Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.

Какие результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?

19. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.