

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Лекция 1 «МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	2
Лекция 2 «СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	10
Лекция 3 «РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	20
Лекция 4 «СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ» .....	29
Лекция 5 «СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА И КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО».....	47
Лекция 6 «ПЛАНИРОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА».....	61
Лекция 7 «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА» .....	72
Лекция 8 «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА».....	86
Лекция 9 «РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА» .....	96
Лекция 10 «УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РАБОТНИКОВ».....	105
Лекция 11 «СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА» .....	114
Лекция 12 «ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА».....	124
Лекция 13 «МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА».....	134
Лекция 14 «СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ».....	155
Лекция 15 «ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	169

## Основная литература:

1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюха, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТБИ, 2002. – 560 с.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
5. Слинков В.Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). – 2-е изд. – К.: Алерта; КНТ, 2006.– 240 с.

# **Лекция 1 «МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

## **1.1. Сущность управления персоналом и направления его развития**

Внимательный взгляд на сферу материального производства, на любую совместную, коллективную деятельность в пределах конкретной организации дает возможность заметить, что управление персоналом (управление трудовым коллективом, менеджмент персонала) является повседневной реальностью. Этот процесс осуществляется специально подготовленными работниками аппарата управления, что дает основания рассматривать его как важную сферу практической деятельности.

В условиях конкурентной рыночной среды результативность деятельности самоуправляемых организаций в решающей степени зависит от качественных характеристик персонала и умения управленческого аппарата эффективно использовать этот важнейший производственный ресурс.

Мировая практика свидетельствует, что наибольших успехов в бизнесе, в других сферах человеческой деятельности достигают те организации, в которых руководители имеют хорошую подготовку в области управления вообще и управления персоналом в частности.

Управление персоналом как сфера профессиональной деятельности в настоящее время имеет большое практическое значение. Растет роль человеческого фактора на производстве, постепенно усложняются функции руководителей трудовыми коллективами.

Управление персоналом как объективное социальное явление имеет три грани, развивается по трем векторам:

- как сфера практической профессиональной деятельности;
- как учебная дисциплина;
- как отрасль науки.

Жизнь требует, чтобы представители этих три векторов развития управления персоналом действовали синхронно, обменивались взаимно полезной информацией, совместно обсуждали достижения и проблемы.

Такое взаимодействие представителей практики, образования и науки, несомненно, будет производительным, будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности отечественного производства.

## **1.2. Управление персоналом как объективное социальное явление и сфера профессиональной деятельности**

Для более глубокого понимания сущности, значения, сложности управления персоналом как сферы профессиональной деятельности целесообразно иметь более-менее полное представление о таких методологических аспектах этого социального явления, как:

- сущность и цели;
- объект и субъект;
- содержание и форма;
- функции;
- принципы;
- средства;
- связи с внутренней и внешней средой организации;
- стратегия и политика;
- задачи;
- механизм регуляции;

- продукт (результат) управления.

**Сущность и цели.** Рассматривают управление персоналом на трех уровнях.

На низшем уровне управления (производственный участок, функциональное подразделение) происходит непосредственное управление исполнителями. Руководитель доводит до рабочих мест производственные задания, обеспечивает их необходимыми ресурсами, контролирует выполнение заданий, трудовую дисциплину, соблюдение норм и правил охраны труда и т.п.

На среднем уровне управления (большой цех, филиал предприятия) решаются вопросы планирования производства, нормирования труда, организации деятельности, оплаты труда, замещения вакантных должностей.

На верхнем уровне управления разрабатывается стратегия управления персоналом (кадровая стратегия) как функциональная составляющая генеральной стратегии организации, формулируется политика управления персоналом (кадровая политика), определяются объемы инвестирования в развитие персонала, принимаются решения по замещению ключевых должностей.

Упомянутые важнейшие задания управления персоналом на всех уровнях должны происходить синхронно, в тесной взаимосвязи, как неотъемлемые составляющие единственного непрерывного процесса.

**Управление персоналом следует рассматривать** как системно организованный процесс воспроизводства и эффективного использования персонала самоуправляемой организации.

**Основными целями управления персоналом является:**

- повышение эффективности функционирования организации;
- улучшение качества трудовой жизни персонала.

Эти цели органически связаны друг с другом.

Синтетическим показателем эффективности деятельности организации является производительность (П).

$$П = \frac{Д}{Р} \rightarrow \max ,$$

где Д - совокупный доход, полученный от реализации товаров и услуг;  
Р - совокупные расходы на производство.

Качество трудовой жизни персонала характеризуют такие показатели и критерии:

- уровень и динамика реальных трудовых доходов;
- гарантии сохранения рабочего места;
- условия труда;
- содержательность трудового процесса;
- уровень бытового и медицинского обслуживания на производстве и тому подобное.

Повышение эффективности деятельности организации является источником роста реальных трудовых доходов персонала, инвестиций в его развитие. Высококвалифицированный персонал, довольный условиями работы, работает ответственно, творчески, продуктивно, идентифицирует себя с организацией, а, следовательно, является важным фактором ее конкурентоспособности.

**Объект управления персоналом** - это широкое понятие, которое охватывает организацию как единое целое, каждое структурное подразделение независимо от количества иерархических уровней управления, первичные трудовые коллективы, каждого наемного работника независимо от его статуса в организации.

**Субъектами управления персоналом** в организации являются: линейные и функциональные руководители всех уровней управления, работники производственных и функциональных подразделений, которые обеспечивают руководителей необходимой для управления персоналом информацией или выполняют обслуживающие функции.

Например, планово-экономический отдел разрабатывает планы производства, от которых зависят численность и профессионально квалификационная структура персонала. Отдел организации труда и заработной платы устанавливает нормы труда, определяет плановую численность персонала по категориям, разрабатывает условия оплаты труда, планирует фонд заработной платы, ведет учет трудоемкости продукции. Служба охраны труда контролирует условия труда, соблюдение работниками правил из техники безопасности, ведет учет травматизма, профзаболеваний и связанных с этим расходов. Служба персонала (отдел кадров) организует наем, перемещение и высвобождение работников, а также ведет кадровое делопроизводство. Отдел подготовки кадров координирует деятельность по развитию персонала.

Основным **содержанием**, сутью управления персоналом является многогранный процесс влияния субъекта на объект управления. Структуру этого влияния составляют методы управления людьми на производстве: административные (или организационно-распорядительные), экономические, правовые и социально психологические.

**Формой** управления персоналом, его внешними очевидными признаками является сложный коммуникативный процесс во всех его проявлениях, происходящий между субъектом и объектом, начиная от беседы с претендентом на вакантную должность и заканчивая оценкой деятельности трудовых коллективов и индивидов.

**Функции управления персоналом** можно условно разделить на 2 группы - общие и специфические.

К группе общих функций принадлежат: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции выполняют все руководители независимо от уровня управления, линейные и функциональные, – каждый в пределах закрепленных внутренними организационными документами обязанностей, прав и ответственности.

Специфические функции управления персоналом определяются функциональным разделением труда между структурными подразделениями организации и между исполнителями. Специфические функции управления персоналом можно выяснить из перечня заданий и обязанностей, которые содержатся в «Справочнике квалификационных характеристик профессий работников». Например, основными специфическими функциями начальника отдела организации труда и заработной платы, а, следовательно, и возглавляемого им структурного подразделения можно считать:

- нормирование труда;
- выявление резервов роста производительности труда;
- усовершенствование материального и морального стимулирования работников;
- контроль соблюдения трудового законодательства в организации.

**Принципы управления персоналом.** Это совокупность фундаментальных принципов руководства людьми, последовательное соблюдение которых является обязательным условием достижения текущих и перспективных целей, обеспечения необходимой результативности совместного труда.

Управление персоналом в организации должно базироваться на таких основных принципах:

- планомерности – все процессы, процедуры, операции, действия, происходящие в организации по воспроизводству и использованию персонала, производство и труд на каждом рабочем месте происходили на планомерной основе, т.е. скоординировано и синхронно. Отсутствие планомерности, несогласованность отдельных планов или их составляющих влекут нарушение ритма производства, потери рабочего времени и других ресурсов, ухудшение качества продукции и услуг и т.п.;

- системности – необходимость реализации системного подхода в управлении организацией как целостным социальным организмом, структурными подразделениями и исполнителями;
- единоначалия – необходимость четкого распределения полномочий между руководителями и структурными подразделениями по вертикали и горизонтали, административную подчиненность каждого работника, каждого структурного звена лишь одному руководителю. Каждый руководитель должен нести персональную ответственность за состояние дел в подчиненном ему подразделении;
- социального партнерства – дополняет и уравнивает принцип единоначалия. Трудовой коллектив организации будет работать сознательно и производительно, если между социальными партнерами (наемным персоналом и работодателем или его представителем) будет достигнуто взаимопонимание, баланс интересов, социальное согласие и желание работать совместно для достижения взаимовыгодных конечных результатов;
- экономической эффективности – требует тщательного обоснования инвестиций в развитие персонала, расходов на оплату труда и содержание рабочих мест, других прямых и косвенных расходов, учитывая их отдачу, окупаемость;
- демократизма – требует оптимального сочетания единоначалия, персональной ответственности руководителя за состояние дел в подразделении, которым он руководит, с участием наемных работников в формировании стратегии и политики управления персоналом, принятии оперативных решений, выявлении резервов повышения эффективности производства и т.п. Мировой практикой доказано, что из всех возможных стилей руководства демократический стиль является наилучшим с точки зрения мотивации персонала работать производительно;
- экономической заинтересованности – заключается в необходимости создания гибкой системы стимулов, которая побуждала бы руководителей и весь персонал работать с полной отдачей творческого потенциала на благо организации, а, следовательно, каждого работника и общества;
- социальной целесообразности – дополняет принцип экономической заинтересованности. Он значит, что любые мероприятия, действия руководства, условия труда персонала должны быть социально оправданы и обоснованы. Когда человек доволен работой, она работает с полной отдачей сил, энергии, творческого потенциала.

**Средства управления персоналом** - сборное понятие, охватывающее широкий круг вещей, которые используются для практического управления людьми в сфере совместного труда: интеллект, квалификация, управленческие способности субъектов управления персоналом; финансы предприятия; материально-техническое оснащение рабочих мест и служебных помещений субъектов управления персоналом; нормативно правовое обеспечение; информация, информационные системы и технологии в управлении.

**Связь управления персоналом с внутренней и внешней средой организации.** Управление персоналом - это не самоцель, а эффективное средство обеспечения выполнения организацией текущих заданий и достижения перспективных целей, выполнения ее миссии в обществе. Особая роль управления персоналом в организации заключается в том, что именно оно выполняет роль поставщика рабочей силы всем структурным подразделениям. Система управления персоналом обеспечивает не только снабжение рабочей силы, она несет ответственность за развитие персонала, эффективную мотивацию к труду, создание безопасных условий труда и тому подобное. Все это нуждается в тесных организационных и информационных связях субъектов управления персоналом со всеми структурными подразделениями. Служба персонала также поддерживает деловые контакты с учебными заведениями, региональными центрами занятости, кадровыми агентствами, органами государственной статистики и тому подобное.

Политика управления персоналом конкретизирует направления и принципы развития системы управ-

ления персоналом. Политика управления персоналом – комплекс концептуальных принципов работы с персоналом, последовательное соблюдение которых способствует обеспечению организации конкурентоспособным персоналом, политика управления персоналом должна учитывать интересы работодателя и наемных работников, охватывать взаимоприемлемые, взаимовыгодные способы формирования, использования и развития персонала. Важными составляющими политики управления персоналом являются такие:

- политика занятости;
- политика трудовых доходов;
- социальная политика организации.

Политика управления персоналом должна коррелировать с его принципами. В практике деятельности организаций она реализуется через определение и выполнение специфических функций и конкретизированных заданий, которые распределяются между структурными подразделениями и отдельными исполнителями.

Чтобы процесс управления персоналом был непрерывным и эффективным, он должен быть четко спланированным, регулируемым и контролируемым. Для этого в организации все задачи управления персоналом распределяются между структурными подразделениями, линейными и функциональными руководителями, ответственными исполнителями.

Распределение заданий закрепляется за исполнителями во внутренних организационных документах - положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях. Распределение заданий, регламентация обязанностей исполнительных структур должны дополняться с учетом достижений в отрасли управления персоналом, периодической отчетностью исполнителей и стройной системой контроля.

Текущий контроль выполнения задач управления персоналом ежедневно осуществляют руководители всех уровней, периодически они отчитываются на оперативных (диспетчерских) совещаниях, которые проводит высшее руководство организации.

Продукт (результат) управления персоналом должен отвечать его целям. Исходя из сущности целей управления персоналом, его продукт или результат должен иметь по меньшей мере два измерения - экономическое и социальное. Первое заключается в экономической эффективности деятельности персонала, а второе – в социальной. Экономическая эффективность измеряется экономическими показателями: прибыль, рентабельность, производительность, материалоемкость, энергоемкость продукции и т.п. Социальная эффективность характеризуется показателями качества трудовой жизни персонала: динамика реальной заработной платы, содержание и условия труда, текучесть персонала, социально психологический климат в трудовом коллективе и т.п.

### **1.3. Управление персоналом как учебная дисциплина**

Цель учебной дисциплины «Управление персоналом» – сформировать системные знания теории и практики управления персоналом разнообразных организаций, которые функционируют в сфере национальной экономики Украины.

Задачи учебной дисциплины заключаются в том, чтобы вооружить студентов современными знаниями теории управления людьми в сфере экономической деятельности и практическими навыками влияния на трудовое поведение как коллективов работников, так и отдельных исполнителей, чтобы обеспечить эффективную деятельность организации и удовлетворительные результаты труда каждого работника.

В сжатой формулировке задачи учебной дисциплины «Управление персоналом» заключаются в:

- изучении теоретических принципов управления персоналом;
- изучении практического опыта организаций в сфере управления людьми на производстве;

- усвоении умений самостоятельно анализировать сложные производственные ситуации, принимать и обосновывать эффективные решения в отрасли управления персоналом.

Предмет - процесс воспроизводства и эффективного использования персонала организации, который происходит в пространстве и времени.

Объект – организация как единое целое, структурные подразделения, персонал в целом и каждый работник в частности.

С дисциплиной «Управление персоналом» органически связаны такие дисциплины:

- Социальная политика;
- Мотивация персонала;
- Организация деятельности менеджера;
- Управление производительностью;
- Планирование и анализ деятельности организаций.

Изучение дисциплины «Управление персоналом» базируется на знании таких фундаментальных дисциплин, как:

- Политическая экономия;
- Экономика предприятий;
- Менеджмент;
- Финансы;
- Экономика труда;
- Управление трудовыми ресурсами;
- Организация труда;
- Нормирование труда;
- Трудовое право.

#### **1.4. Организация как социальный институт и объект управления**

В управлении персоналом ключевыми понятиями являются такие: управление, персонал, организация.

«Управление» – процесс координации различных действий с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Сейчас широко используется также термин «менеджмент». Слово «менеджмент» английского происхождения, оно переводится как «управление», но не в широком значении как управление любым объектом или процессом, а в узком – как управление организацией, структурным подразделением, трудовым поведением персонала организации.

Слово «персонал» происходит от латинского *persona*, то есть лицо, отдельный человек, личность. В управлении слово «персонал» употребляется в значении совокупности людей, которые образуют организацию, находятся в трудовых отношениях с ней на основании индивидуальных трудовых договоров и заняты общественно полезной деятельностью. Значение персонала для существования и деятельности любой организации огромно, ведь без персонала нет и организации.

Слово «организация» в украинском языке имеет несколько значений. Академический словарь украинского языка зафиксировал активное употребление слова «организация» в 4-х разных значениях.

1. Действие по значению: организовать, организоваться; организовывать, организовываться. Если действие длится более длительное время и выполняется группой людей, то оно является процессом организации чего-то, упорядочение, устраивание (организация труда, организация деятельности, организация управления и тому подобное).

2. Объединение людей, общественных групп, государств на базе общности интересов, цели, программы действий (Организация Объединенных Наций, профсоюзная организация). В теории управления принято для удобства любое юридическое лицо (предприятие, банк, учебное заведение, лечебное заве-

дение и тому подобное) называть организацией. Следовательно, под организацией понимается социальный институт, созданный основателями на почве общности интересов, как правило, экономических, политических, культурных, спортивных.

3. Особенности строения чего-либо, структура. (Пример: От высших клеточных растений водоросли отличаются более простой организацией. )

4. Физические и психические особенности отдельной личности (душевная организация человека.)

В управлении персоналом объектом изучения является организация во втором значении этого слова. Объектом учебной дисциплины являются также структурные подразделения организаций и их персонал, отдельный работник как должностное лицо и как личность.

Достаточно широко используется слово «организация» также и в значении процесса (организация труда, организация управления и тому подобное).

Организация является юридическим лицом. Всю свою деятельность она осуществляет самостоятельно, рассчитывает на собственные возможности, на потенциал своих руководителей, на инициативный, творческий труд каждого работника.

Организации в сфере экономики создаются для совместной экономической деятельности. Совместный труд группы людей обычно более производителен по сравнению с трудом такого же количества исполнителей-одиночек.

Общество состоит из семей, а государство образуют разнообразные организации. Каждая семья через своих работоспособных членов связана с государством не прямо, а посредством организаций, в которых люди рождаются, воспитываются, учатся, работают, с помощью которых лечатся, отдыхают, развиваются духовно.

Следовательно, можно утверждать, что современная цивилизация держится «на трех китах»: семье, организации и государстве. Кстати, семью тоже можно рассматривать как маленькую организацию, а государство как супер-организацию.

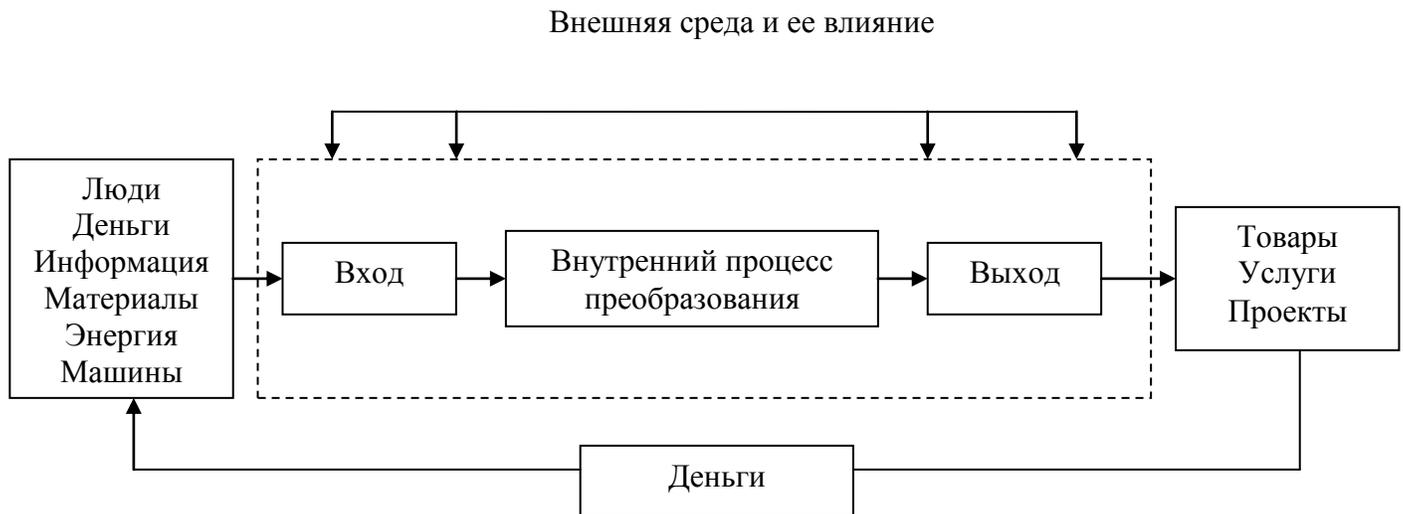


Рис. – Упрощена схема открытой организации производственного направления

## 1.5. Персонал организации

Известен японский предприниматель и менеджер Коноске Мацусита так охарактеризовал роль персонала: «Цена любого предприятия равняется цене его человеческого фактора».

Персонал - это личный состав организации, который охватывает всех наемных работников, а также работающих акционеров и владельцев.

В больших организациях структура персонала может быть очень сложной по количеству разных профессий, должностей, уровней квалификации и тому подобное. А это очень усложняет систему и процессы управления такими коллективами.

В организациях промышленного производства выделяют персонал основной деятельности (промышленно-производственный) и неосновной (непромышленный).

В Украине названия категорий персонала стандартизированы, а, следовательно, все организации должны придерживаться стандартизированных названий.

Классификатор профессий ДК 003-95 содержит такие стандартизированные названия категорий персонала:

- 1) законодатели, высшие государственные служащие, руководители, менеджеры (управляющие);
- 2) профессионалы;
- 3) специалисты;
- 4) технические служащие;
- 5) рабочие сферы торговли и бытовых услуг;
- 6) квалифицированы рабочие сельского и лесного хозяйств, рыбозаведения и рыболовства;
- 7) квалифицированы рабочие с инструментом;
- 8) операторы и сборщики оборудования и машин;
- 9) простейшие профессии.

В составе персонала организации могут быть постоянные работники, сезонные, временные. Есть такие, которые заняты полный рабочий день, другие работают в режиме неполного рабочего дня или недели. Один человек может работать в двух организациях на принципах совместительства. При этом основным местом работы считается та организация, где сохраняется трудовая книжка работника.

Организация может принимать на учебу, повышение квалификации, стажировки и тому подобное учеников, студентов-практикантов, стажеров из других организаций, но эти люди в состав персонала не входят, хотя хлопот, связанных с их пребыванием в организации, может быть много.

Структурой персонала называют соотношение численности разных категорий работников, например, руководителей и рядовых исполнителей; рабочих, занятых ручным и механизированным трудом и тому подобное.

Структуру персонала невозможно стандартизировать, ведь она складывается каждый раз индивидуально под воздействием многих факторов. Администрация каждой организации должна постоянно анализировать структуру персонала и оптимизировать ее с учетом динамических внешних и внутренних изменений.

Многим организациям не только в Украине, но и во всем мире, недостает высококвалифицированных, инициативных, с творческим потенциалом работников всех должностных уровней, но в первую очередь менеджеров со стратегическим мышлением и умением эффективно решать тактические задания.

## **Лекция 2 «СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

### **2.1. Содержание и задание стратегии и политики управления персоналом организации**

**Под стратегией и политикой управления персоналом организации** понимают систему теоретических взглядов, идей, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Они разрабатываются владельцами организации, советом акционеров, высшим руководством, кадровыми службами вместе с профсоюзными и общественными организациями для определения генерального направления и принципов работы с кадрами, общих и специфических требований к ним, а также для обоснования необходимости использования конкретных методов и форм набора, расстановки и использования персонала организации.

Считается, что письменное оформление политики управления персоналом четко и наглядно демонстрирует взгляды администрации на указанные аспекты управления, формирует у работников представление о намерениях руководства организации, способствует улучшению взаимодействия подразделений и морально-психологического климата, будет рационализировать процесс принятия кадровых решений, информировать персонал о правилах внутренних трудового распорядка и взаимоотношений и т.п. Поэтому в больших компаниях политика управления персоналом, как правило, целенаправленно разрабатывается, официально провозглашается и детально фиксируется в общекорпоративных документах: уставе предприятия; коллективном договоре; правилах внутреннего трудового распорядка; контрактах с работниками, положениях об оплате и стимулировании труда, об аттестации, об организации профобучения; меморандумах, инструкциях, которые регламентируют важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В малых фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Основу стратегии и политики управления персоналом в современных условиях должна составлять растущая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стоящими перед организацией задачами.

Формирование стратегии и политики управления персоналом должно осуществляться с учетом того, что рыночная трансформация экономики обуславливает переход от практически неограниченной исполнительной власти к отношениям собственности. В связи с этим, во-первых, необходима разработка принципиально новых подходов к приоритетам ценностей. Главным в самой организации должны быть работники, а за ее пределами - потребители продукции. Во-вторых, необходимо повернуть сознание работника к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к мотовству; к инициативе, а не к бездумному выполнению; к культуре и рынку, а не к иерархии; перейти к социальным нормам, которые базируются на здоровом экономическом смысле.

Политика управления персоналом организации, посредством которой реализуются цели и задания организации, базируется на стратегии управления персоналом организации, которая вместе с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой стратегиями является элементом общей стратегии развития организации. Следовательно, стратегия и политика управления персоналом является соединительным элементом, который совмещает цели и задания организации с кадровой работой, то есть с оперативными мероприятиями по работе с персоналом: отбор, составление штатного расписания, аттестация, профобучение, продвижение, стимулирование труда и т.п. Политика управления персоналом и степень ее реалистичности зависят, в свою очередь, от учета двух основных исходных положений: направленности общей стратегии управления персоналом и характера ее адаптированности к специфическим условиям развития организации на современном этапе. Учет этих положений показывает общую направленность действий, которые необходимо предусмотреть в конкрет-

ной политике управления персоналом на определенном отрезке времени. Это даст возможность достичь того, чтобы мероприятия политики управления персоналом краткосрочного действия не противоречили объективным тенденциям стратегии управления персоналом и развития организации в целом, рассчитанным на длительный период. Следовательно, мероприятия по управлению персоналом могут быть рассчитаны на далекую перспективу (стратегия) или ориентированы на оперативное решение кадровых вопросов (тактика или политика). Последние мероприятия конкретизируются в кадровой работе организации, которая должна исходить из политики управления персоналом.

Политика управления персоналом представляет собой стратегическую линию поведения работодателя по отношению к наемным работникам. Формируя политику управления персоналом, работодатель должен определиться:

- высвобождать работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) посылать на длительную переподготовку и т.п.;
- осуществлять профподготовку работников собственными силами или искать тех, кто уже имеет необходимую профессиональную подготовку;
- набирать работников из внешнего рынка труда или переучивать тех работников, которые подлежат высвобождению в связи с изменениями в организации производства или труда на предприятии;
- набирать дополнительных работников или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального их использования;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но мобильных и т.п.

Политику управления персоналом можно классифицировать по двум признакам:

- уровню осознания тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и непосредственного влияния аппарата управления на кадровую ситуацию в организации (пассивная, реактивная, превентивная, активная);
- ориентации на собственный или внешний персонал, то есть степень открытости к внешней среде для формирования кадрового состава (открытая, закрытая).

**Пассивная** политика управления персоналом проявляется тогда, когда организация не имеет четко выраженную программу действий относительно персонала; когда кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий, особенно в конфликтных ситуациях, когда руководство, работая в режиме экстренного реагирования, стремится затушить конфликт любыми средствами без попыток понять причины и возможные последствия; когда нет прогноза кадровых потребностей, оценки труда и персонала, а также диагностики кадровой ситуации в целом.

**Реактивная** политика управления персоналом используется руководством организаций, в которых осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы и мотивации к высокопродуктивному труду. В русле такой политики руководство организаций осуществляет мероприятия по локализации кризиса, обнаруживает причины, которые привели к возникновению кадровых проблем, диагностирует текущую ситуацию и использует мероприятия экстренной помощи.

**Превентивная политика управления персоналом** возникает тогда, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств влияния на нее. Кадровые службы таких организаций осуществляют диагностику персонала, а также прогнозируют кадровые ситуации на среднесрочный период, потребность в кадрах, разрабатывают целевые кадровые программы.

**Активная политика управления персоналом** используется руководством, которое имеет не только прогноз, но и средства влияния на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы в соответствии с параметрами внутренней и внешней ситуации.

В зависимости от того, что служит основой для прогнозов и программ, активная политика управления персоналом может быть или рациональной (осознанной), или нерациональной (слабо подлежащей алгоритмизации и описанию).

Используя **рациональную политику** управления персоналом, руководство и кадровая служба имеют не только качественный диагноз и обоснованный среднесрочный и долгосрочный прогноз развития ситуации, но и владеет средствами для влияния на нее.

При **нерациональной (авантюристской) политике** управления персоналом руководство организации не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не владеет средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако вносит в программы развития организации планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, хотя и важных для организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

**Открытую политику управления персоналом** применяют молодые организации, которые ведут, как правило, агрессивную политику завоевания рынка и ориентируются на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Их политика относительно набора персонала характеризуется прозрачностью для потенциальных сотрудников на любом уровне управления. Такая организация использует преимущественно бюрократическую модель системы управления персоналом. Она готова и даже стремится принять или переманить любого работника из другой организации, если он имеет соответствующую квалификацию.

**Закрытая политика управления персоналом** возможна в организациях, которые ориентированы на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа принадлежности, а также если они достоверно работают в условиях дефицита кадров. Такая организация использует преимущественно патерналистскую модель системы управления персоналом и ориентируется на принятие новых работников только из низового должностного уровня, а замещение должностей среднего и высшего уровней управления осуществляется из среды сотрудников организации.

Сравнение отмеченных двух типов менеджмента политики персонала по основным кадровым процессам проиллюстрировано в таблице:

Кадровые процессы	Характеристики политики управления персоналом	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие прилива новых работников
Адаптация персонала	Возможность быстрого вхождения в конкурентные отношения, внедрения новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива. Присоединение к традиционным подходам
Обучение и развитие персонала	Чаще осуществляется во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Чаще проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к деятельности организации
Продвижение персонала	Ограничена возможность карьерного роста, потому что преобладает тенденция набора персонала извне	Преимущество во время назначения на высшие должности всегда отдается сотрудникам организации, осуществляется планирование карьеры

Мотивация и стимулирование труда	Преимущество отдается стимулированию (внешняя мотивация)	Преимущество отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном восприятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное влияние со стороны новых сотрудников. Основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудников и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности и ответственности за изменения ситуации к лучшему за счет осознания единства целей работника и организации

## 2.2. Факторы стратегии и политики управления персоналом

Выбирая определенную стратегию и политику управления персоналом, работодатель должен учитывать факторы внешней и внутренней среды, которые влияют также и на содержание программ и мероприятий по кадровой работе. Основные факторы внешней и внутренней относительно определенной организации среды приведены в таблице:

Внешние	Внутренние
Требования национального трудового законодательства	Иерархическая структура организации
Взаимоотношения с профсоюзами, влияние профсоюзов, твердость в отстаивании интересов работников	Технологии, которые используются
Территориальное размещение организации	Требования производства, стратегия и цели развития организации
Состояние экономической конъюнктуры	Стиль руководства
Ситуация и перспективы развития рынка труда (количественные и качественные характеристики предложения рабочей силы, условия предложения)	Финансовые возможности организации
Спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, влияющий на уровень заработной платы	Производственная и управленческая культура, т.е. ценности, социальные нормы, установки поведения
	Условия труда
	Количественные и качественные характеристики трудового коллектива
	Модель системы управления персоналом

Влияние условий выполнения работы в организации объясняется тем, что работников может привлекать, или отталкивать работа в зависимости от:

- местонахождения рабочих мест;
- взаимодействия с другими работниками в ходе выполнения работы;
- степени свободы во время решения заданий;
- степени вредности работы для здоровья;
- степени необходимых физических и психических усилий;
- продолжительности и монотонности труда и т.п.

От степени привлекательности для работников выполняемой ими работы зависит содержание специальных программ привлечения и удержания работников в организации, которые формируются менеджерами по персоналу.

## 2.3. Направления реализации стратегии и политики управления персоналом

Механизм реализации **политики** управления персоналом - это система планов, норм и нормативов, правил, традиций, процедур и комплекс организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных непосредственно на подбор кадров, их размещение, использование, профобучение, мотивацию, продвижение и т.п. Поэтому нельзя считать, что содержание политики управления персоналом ограничивается наймом на работу (анализ работ, разработка требований к исполнителям, выбор источников пополнения кадров и т.п.), а касается значительно более широкого круга проблем и заданий, которые вытекают из совокупности сфер, подсистем и функций управления персоналом в организации.

На первом уровне укрупнения принято выделять три сферы управления персоналом, относительно которых разрабатывается политика.

### Три сферы управления персоналом фирмы:

*Управление трудом:* (совершенствование производственных процессов, разделение и кооперация труда, проектирования методов труда и организации рабочих мест, контроль за трудовой дисциплиной, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и стимулирования и т.п.)

*Управление кадрами:* (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации, мотивация и воспитание работников, снижения текучести и т.п.)

*Управление социально-демографическими процессами:* (помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, улучшения медицинского обслуживания, организация досуга, развитие подсобных хозяйств, повышения общеобразовательного и культурного уровня работников) и т.п.

На втором уровне укрупнения в системе управления персоналом выделяют такие подсистемы и функции линейного и функционального управления, в рамках которых разрабатывается политика:

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала (разработка стратегии и политики управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержания взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадров).
2. Подсистема найма и учета персонала (организация найма персонала, организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и высвобождений персонала, управление занятостью персонала, делопроизводство).
3. Подсистема трудовых отношений (анализ и регулирование групповых и личностных отношений, а также отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, соблюдение этических норм и взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами, рассмотрение жалоб и претензий, управление стабильностью трудового коллектива, анализ текучести кадров, планирование выхода на пенсию).
4. Подсистема использования персонала (расстановка персонала, разработка должностных инструкций, регламентация работы, контроль за трудовой дисциплиной).
5. Подсистема управления условиями труда (соблюдение требований психофизиологии труда, эргономики труда, технической эстетики, охрана труда и техника безопасности, охрана окружающей среды, военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц).
6. Подсистема развития персонала (профессиональная ориентация персонала, профессиональная подготовка персонала, переподготовка и повышение квалификации персонала, введение в должность, адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая

оценка кадров, организация рационализации и изобретательства, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом).

7. Подсистема мотивации поведения персонала (управление мотивацией поведения персонала, тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, форм участия персонала в прибыли и капитале, форм морального поощрения, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом).

8. Подсистема социального развития (организация питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение здравоохранения и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организация социального страхования и обеспечение продуктами питания и товарами народного потребления).

9. Подсистема развития оргструктур управления (анализ имеющейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов управления).

10. Подсистема правового обеспечения (соблюдение трудового законодательства в трудовых отношениях, согласование регламентирующих документов по управлению персоналом, проведение консультаций по правовым вопросам).

11. Подсистема информационного обеспечения (статистический учет персонала, информационное и техническое обеспечение управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации).

12. Подсистема организации труда (нормирование труда, организация и обслуживание рабочих мест).

13. Подсистема линейного управления (управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями).

Кроме того, что политика формируется относительно по каждой сфере, подсистеме и функции управления персоналом, она формируется также относительно всех работников организации в целом (в таком случае она имеет общий характер) и относительно отдельных подразделений, функциональных профессиональных групп и категорий персонала (в таком случае она имеет частичный характер).

Следовательно, политика управления персоналом формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (относительно пола, возраста, стажа, уровня специальной подготовки и т.д.);
- отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, требования к целенаправленному влиянию на развитие тех или других сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых работников на предприятии, ее глубине и ширине, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

#### **2.4. Принципы стратегии и политики управления персоналом**

Каждая фирма разрабатывает свои собственные принципы политики управления персоналом. К общим принципам формирования политики управления персоналом, характерным для большинства фирм, можно отнести такие: научность (использование современных научных разработок в сфере управления трудом, кадрами и социально-демографическими процессами для обеспечения наивысшего социально-экономического эффекта); справедливость; комплексность и системность (охват всех сфер работы с персоналом и учет взаимосвязей и взаимозависимости отдельных ее составляющих, экономических, организационных, социальных и других видов аспектов, позитивных и негативных влияний некоторых

кадровых мероприятий и т.п.); последовательность; соблюдение трудового законодательства; равенство и отсутствие дискриминации; экономичность (обеспечение окупаемости расходов на мероприятия по управлению персоналом); конкретность и адресность.

С принципами формирования политики управления персоналом тесно связаны требования, которые выдвигаются к менеджменту современного предприятия. Основными из них являются такие:

1. Взаимозависимость и взаимообусловленность с функциональной стратегией управления персоналом и общей стратегией развития организации. В таком контексте политика управления персоналом направлена на кадровое обеспечение реализации последней.
2. Стабильность и гибкость. Политика управления персоналом должна совмещать в себе два противоположных принципа – быть достаточно стабильной (поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника) и в то же время быть достаточно динамичной или гибкой (изменяться в соответствии с изменением стратегии предприятия, производственной и экономической ситуации). Стабильными должны быть ценности, убеждения и нормы, которые определяют поведение работников, а также установки поведения работодателей по обеспечению стабильной занятости персонала, а это именно те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Учитывая это требование, политика управления персоналом должна быть взвешенной и основанной на учете того, как ее реализация отразится на поведении работников, к каким социально-психологическим потерям она может привести. В противоположном случае, если политика управления персоналом не будет отвечать названному требованию, она может быть слишком решительной, возможно даже в начале негуманной к работникам с использованием формального подхода, с четким выражением лишь интересов производства.
3. Экономическая обоснованность. Формирование политики управления персоналом должно опираться на экономические расчеты, которые исходят из реальных возможностей организации.
4. Индивидуальный подход к каждому из своих работников и значимость роли человеческих ресурсов организации.
5. Ориентация на долговременное планирование.
6. Социальная направленность. Политика управления персоналом должна ориентироваться на получение не только экономического, но и социального эффекта и обеспечивать надлежащую социальную защиту работников.
7. Активность. Политика управления персоналом современной организации должна быть направлена на активное влияние на рабочую силу во всех фазах ее воспроизводства. Например, в фазе формирования рабочей силы никакая организация не может ограничиваться ролью пассивного потребителя рабочей силы, а должна расширять пределы своей деятельности в направлении поиска и привлечения квалифицированных работников, обеспечивать последующее их развитие в пределах организации, а также закрепление на рабочих местах для длительной занятости и т.п.

## **2.5. Зависимость стратегии и политики управления персоналом от генеральной стратегии развития организации**

Под управленческой стратегией понимают общую концепцию того, каким образом достигаются цели организации, решаются проблемы, которые стоят перед ней, и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы, связанных или с ее развитием, или с преобразованием.

Элементами управленческой стратегии являются такие: система целей (миссия, общефирменные и специфические цели), приоритеты (главные принципы распределения ресурсов), правила осуществле-

ние управленческих действий.

Как уже отмечалось, политика управления персоналом органически связана с функциональной стратегией управления персоналом, которая подчинена задачам реализации генеральной стратегии. Поэтому она вытекает из последней, развивает и детализирует ее.

Условно генеральные стратегии можно разделить на две группы: стратегии функционирования (они связанные с поведением организации на рынке и имеют три разновидности - лидерство в низких расходах, дифференциация и фокусировка) и развития (роста, умеренного роста, сокращения и комбинированная).

Функциональные стратегии управления персоналом отвечают определенным группам и видам генеральных стратегий.

Стратегия лидерства в низких расходах ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных расходах, которые создаются в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров повседневного спроса и завоевания новых рынков на основе снижения цен. Соответствующая ей функциональная стратегия управления персоналом должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. В сфере управления преимущество отдается менеджерам административного типа.

Стратегия дифференциации заключается в концентрации организацией своих усилий на нескольких направлениях, где она стремится достичь преимущества над другими. Соответствующая ей стратегия управления персоналом должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, проектантов. От менеджеров здесь требуются лидерские и предпринимательские способности.

Рыночная стратегия фокусировки предусматривает выбор фирмой определенного сегмента рынка и реализацию на нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная стратегия управления персоналом также должна отвечать одной из них.

Стратегия роста характерна в первую очередь для молодых организаций, которые стремятся занять позиции лидера, или для тех, которые находятся на вершине научно-технического прогресса. В связи с постоянными и высокими темпами увеличения масштабов деятельности и за счет активного завоевания новых рынков, диверсификации производства, постоянных нововведений фирмам удастся наращивать конкурентные преимущества. Соответствующая стратегия управления персоналом должна быть направленная на привлечение персонала особо высокой квалификации с творческими и предпринимательскими способностями. Важнейшими аспектами управления персоналом в таком случае являются такие: создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации, формирования благоприятного психологического климата, содействие творчеству, постоянное повышение квалификации, обеспечение возможностей служебного и научного роста. Вместе с тем такие аспекты, как переподготовка, социальные гарантии, выход на пенсию, закрепление кадров и т.п. являются второстепенными.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, которые твердо стоят на ногах и действуют в традиционных сферах, например таким, которые работают в отрасли автомобилестроения. Для них также является характерным рост во многих направлениях, но медленными темпами, потому что быстрый рост уже не нужен и даже опасен. Ориентация стратегий управления персоналом в данном случае такая: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Потребность в работниках высшей квалификации сравнительно ниже. Большее значение приобретают процессы внутрифирменного перемещения кадров, переподготовка, предоставление социальных гарантий, организация выхода на пенсию и т.п.

Необходимость стратегии сокращения масштабов деятельности, или деинвестирование, возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно провести ее «санацию», избавиться от

всего устаревшего. Основные моменты соответствующей стратегии управления персоналом будут заключаться в массовых высвобождениях и помощи по трудоустройству, стимулировании досрочного выхода на пенсию, сохранении самой ценной части персонала, переквалификации работников. Практически не рассматриваются проблемы набора новых работников, повышения квалификации и т.п.

Комбинированная или селективная стратегия содержит в определенном соотношении элементы предыдущих. При этом одни подразделения организации развиваются быстро, другие или умеренно, или стабильно, или сокращают свою деятельность.

Стратегии могут быть разными также и по своему характеру. В этом смысле выделяют три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонную (стратегия стабилизации) и оборонную (стратегия выживания). Как правило, наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонный – комбинированная стратегия; сугубо оборонный - стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии нуждается в определенных качествах управленческого персонала. Для реализации наступательной стратегии нужны менеджеры предпринимательского типа, которые умеют находить новые, нетрадиционные пути работы. Для реализации наступательно-оборонной стратегии более пригодны осторожные менеджеры-администраторы. Оборонная стратегия нуждается в сочетании предпринимательских и административных способностей, жесткости, которые дают возможность сохранить фирму.

## 2.6. Отличия в политике управления персоналом в зависимости от модели рынка труда

Существует два типа моделей рынка труда на микроуровне (бюрократическая и патерналистская). Исходные данные о характеристиках двух систем управления персоналом в зависимости от модели внутрифирменной модели рынка труда приведены в таблице:

Критерии	Бюрократическая модель рынка труда	Патерналистская модель рынка труда
Характер отношений между фирмой и наемными работниками	Формальные отношения, которые не выходят за пределы производства	Патерналистское (родительское, семейное) отношение работодателей (менеджеров) к работникам и к их семьям
Обязательства администрации фирм по поводу занятости работников	Зависят от экономической ситуации и личных результатов работы каждого работника	Высокие гарантии занятости и, соответственно, ожидание администрацией от работников лояльности по отношению к фирме
Отношение и интерес работников к работе или к фирме	Работников интересует в первую очередь не организация, в которой они будут работать, а их работа	На первом месте интерес к фирме, к ее имиджу
Стандарты и методы контроля производительности	Используются индивидуально ориентированные, формальные стандарты и методы контроля производительности	Ориентация на высокую групповую мотивацию и стандарты с использованием общественного контроля со стороны работников
Взаимоотношения между менеджерами и работниками в процессе решения проблем	Имеют преимущественно консультативный характер	Как средство подкрепления общих целей используется метод совместного участия менеджеров и работников в решении проблем
Конкуренция между работниками	Очень сильная	Практически нет

Характер отбора и набора персонала	Работники в фирму отбираются в первую очередь по критериям формального образования по специальности и (или) практического опыта и навыков работы по специальности	Работники отбираются фирмой на всю жизнь непосредственно после школы по результатам академических успеваемости, тестирование в фирме с экстенсивной программой «отсеивания». Кроме того, во время отбора используются дружеские отношения и школьные связи
Критерии продвижения работников по службе	Продвижение по службе и вознаграждение зависят в первую очередь от индивидуальной производительности, которую оценивают менеджеры. Критериями дифференциации индивидуального заработка является количество и качество выполненной работы	Продвижение по службе и вознаграждение зависят от субъективных факторов, таких как образование, стаж работы, возраст, форма найма и т.п. Эти факторы являются также критериями дифференциации индивидуального заработка
Тип организационной структуры и характер распределения функций, закрепления обязанностей и ответственности	Иерархическая бюрократия со специализированными и очень структурированными функциями и положением; обязанности и ответственность четко определены и расписаны для каждого работника	Иерархическая организация с нежесткими, широкими функциями и неформальным описанием должности. Такая организация в значительной мере опирается на внутренние групповые нормы кооперации, с поиском компромисса и высокими стандартами групповых достижений
Формирование оргструктуры вокруг отдельных личностей или групп работников	Оргструктура строится вокруг отдельных личностей	Оргструктура строится вокруг групп работников
Отношение администрации фирм к расходам на рабочую силу	Максимальная прибыль на инвестированный капитал в результате технологической и индивидуальной производительности	Люди рассматриваются как самое ценное достояние для достижения целей фирмы
Совпадение целей работников и фирмы	Работников в целом раздражает работа, но их можно стимулировать материально, если выполнение заданий жестко контролируется. Поэтому считается, что цели организации не отвечают целям работников	Цели организации и работников рассматриваются как общие групповые цели
Характер системы принятия решений	Система принятия решений очень централизована - «сверху вниз», документируемая, имеет широкие устные коммуникации после принятия решения, чтобы добиться подчинения решению	Система принятия решений децентрализованная, «снизу вверх», является неформальной, с устными коммуникациями для поиска согласия. А система письменной регистрации используется как подтверждение распоряжений

Таким образом, в бюрократической модели управления персоналом:

- а) имеется жесткая иерархичность;
- б) связи между подразделениями, размещенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр;
- в) используются жесткие должностные инструкции;
- г) подчиненным выдаются исчерпывающие задания;
- д) у работников воспитываются и стимулируются тщательность (старательность) и исполнительская дисциплина;
- е) главное для подчиненного - сделать так, как сказал начальник;
- ж) бюрократическая модель опирается на организационную структуру, вызывает сопротивление людей организационной структуре, подчиняет людей оргструктуре, проектируется и внедряется в практику, преодолевая сопротивление людей и «подстраивая» их характеры под структуру.

Патерналистская модель управления персоналом:

- а) не запрещает действовать, допуская некоторые уровни организационной структуры управления персоналом;
- б) дает свободу горизонтальным связям;
- в) дает возможность работникам самим формировать свою должность, невзирая на инструкции;
- г) создает условия, при которых подчиненному лишь ставятся задания; как он будет их выполнять - это уже его дело;
- д) стимулирует инициативу, творческий подход к делу;
- е) формулирует главную цель для работника - решить проблему, предоставить результат;
- ж) дает возможность исполнителю самому принимать участие в постановке задания, которое ему надлежит выполнять;
- з) количество контролируемых показателей приводит к минимуму; задания в ней выдаются в общем виде без исчерпывающих инструкций;
- и) опирается на микрокультуру фирмы, вызывает сопротивление людей культуре, вовлекает людей в культуру, создается и внедряется в практику самими работниками.

## **Лекция 3 «РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **3.1. Нормативно-правовая база управления персоналом**

Для того, чтобы система управления персоналом эффективно функционировала, нужно иметь своевременно и в достаточном количестве необходимы ресурсы. Ресурсное обеспечение управления персоналом представлено нормативно-правовой и информационной базой, научно-методическим, кадровым, материально-техническим и финансовым обеспечением (см. схему).

Специфической особенностью управления персоналом по сравнению с другими функциональными видами управления является то, что работа с людьми, связанная с трудоустройством, переводом или высвобождением с работы, организацией оплаты труда, подготовкой и повышением квалификации, регулицией рабочего времени, созданием благоприятных условий труда, оценкой персонала и т.п., нуждается в четкой регламентации прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается принятием соответствующих законодательных актов государственными органами власти и разработкой нормативно-правовых и научно-методических документов (правил, положений, норм, инструкций, рекомендаций, характеристик и тому подобное).



Рис. Ресурсное обеспечение управления персоналом

Неотъемлемое право гражданина Украины на труд гарантирует основной закон. Конституция Украины провозглашает труд свободным (ст. 43). Каждый имеет право самостоятельно распоряжаться своими способностями, избирать вид трудовой деятельности и профессию, которая нравится; получать за свой труд заработную плату не ниже установленного законодательством минимального размера; работать в надлежащих, безопасных и здоровых условиях труда. Согласно Конституции Украины каждый человек имеет право на свободное развитие своей личности (ст. 23).

Трудовое законодательство Украины охватывает такие основные законы:

**Кодекс законов о труде (КЗоТ) Украины.** КЗоТ Украины определяет правовые принципы и гарантии осуществления гражданами Украины права распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду. КЗоТ Украины содержит такие разделы: общие положения; коллективный договор; трудовой договор; обеспечение занятости высвобожденных работников; рабочее время; время отдыха; нормирование труда; оплата труда; гарантии и компенсации; гарантии при возложении на работников материальной ответственности за вред, причиненный предприятию; трудовая дисциплина; охрана труда; труд женщин; труд молодежи; льготы для работников, которые совмещают работу с учебой; индивидуальные трудовые споры; профессиональные союзы, участие работников в управлении предприятиями; трудовой коллектив; государственное социальное страхование; надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде.

**Закон Украины «О занятости населения»** определяет правовые, экономические и организационные основы занятости населения и его защиты от безработицы, а также социальные гарантии со стороны государства в реализации гражданами права на труд.

**Закон Украины «О коллективных договорах и соглашениях»** определяет правовые принципы разработки, заключения и выполнения коллективных договоров и соглашений для содействия регулированию трудовых отношений и социально-экономических интересов работников и владельцев.  
**Закон Украины «О порядке решения коллективных трудовых споров (конфликтов)»** определяет правовые и организационные принципы функционирования системы мероприятий по решению коллективных трудовых споров (конфликтов); он направлен на осуществление взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в процессе урегулирования коллективных трудовых споров (конфликтов), которые возникли между ними.

**Закон Украины «Об оплате труда»** определяет экономические, правовые и организационные принципы оплаты труда работников, которые находятся в трудовых отношениях на основании трудового договора с предприятиями всех форм собственности и ведения хозяйства, а также с отдельными гражданами; сферы государственной и договорной регуляции оплаты труда; он направлен на обеспечение воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы.

**Закон Украины «Об охране труда»** определяет основные положения реализации конституционного права граждан на охрану их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности; регулирует при участии соответствующих государственных органов отношения между владельцем предприятия и работником по вопросам безопасности, гигиены труда и производственной среды и устанавливает единый порядок организации охраны труда в Украине.

**Закон Украины «О пенсионном обеспечении»** гарантирует всем неработоспособным гражданам Украины право на материальное обеспечение за счет общественных фондов потребления путем предоставления трудовых и социальных пенсий. Закон направлен на то, чтобы полнее учитывался общественно полезный труд как источник роста благосостояния народа и каждого человека, устанавливает единство условий и норм пенсионного обеспечения работников.

К нормативно-правовой базе управления персоналом относится также **Классификатор профессий ДК 003-95**, утвержденный Государственным комитетом стандартизации, метрологии и сертификации

Украины. Настоящий документ стандартизирует названия категорий персонала, профессий и должностей. Классификатор профессий используется для решения таких заданий:

- расчетов численности работников, учета состава и распределения кадров за профессиональными группировками разных уровней классификации, планирования дополнительной потребности в кадрах;
- систематизации статистических данных из труда за профессиональными признаками;
- анализа и подготовки к публикации статистических данных, а также разработке соответствующих прогнозов относительно занятости, доходов, охраны труда, образования, переподготовки кадров, которые высвобождаются и тому подобное;
- подготовки статистических данных для периодических обзоров по статистике труда, которые разрабатываются Международной организацией труда;
- решение вопросов контроля и анализа международной миграции, международного набора и трудоустройства трудящихся.

Классификатор профессий содержит такие разделы:

- 1) Законодатели, высшие государственные служащие, руководители, менеджеры (управители). К этому разделу относятся профессии, связанные с определением и формированием государственной политики, законодательной регуляцией и высшим государственным управлением, правосудием и прокурорским надзором, руководством объединением предприятий, предприятиями, учреждениями, организациями и их подразделениями.
- 2) Профессионалы. Раздел содержит профессии, которые предусматривают высокий уровень знаний в отрасли физических, математических, технических, биологических, агрономических, методических или гуманитарных наук. К этому разделу относятся профессии, которые требуют от работника квалификации по диплому о высшем образовании, которое отвечает уровню специалиста, магистра, диплому о присуждении ученой степени кандидата и доктора наук, аттестату об утверждении ученого звания старшего научного сотрудника, доцента, профессора.
- 3) Специалисты. Раздел включает профессии, требующие знания в одной или больше отраслях естествознания, технических или гуманитарных наук. К этому разделу относятся профессии, которым отвечает квалификация по диплому или другому соответствующему документу младшего специалиста, бакалавра, специалиста, который проходит последипломную подготовку, специалиста (на работах по управлению сложными техническими комплексами или их обслуживанию).
- 4) Технические служащие. Раздел включает профессии, которые предусматривают знания, необходимые для подготовки, хранения или воспроизводства информации и проведения вычислений. Профессиональные задания связаны с выполнением секретарских обязанностей, работой на печатных машинах, записями и обработкой цифровых данных или обслуживанием клиентов. К этому разделу относятся профессии, требующие полного общего среднего и профессионального образования или полного общего среднего образования и профессиональной подготовки на производстве.
- 5) Рабочие сферы торговли и бытовых услуг. К этому разделу относятся профессии, которые предусматривают знания, необходимые для предоставления услуг или торговли в магазинах и на рынках. Профессиональные задания охватывают обеспечение услугами, связанными с поездками, бытом, питанием, обслуживанием, охраной, поддержанием правопорядка или торговлей и т.п.
- 6) Квалифицированные рабочие сельского и лесного хозяйств, рыборазведения и рыболовства. Профессиональные задания заключаются в выращивании урожая, разведении животных или охоте, ловле рыбы или ее разведении, сохранении и эксплуатации лесов с ориентацией преимущественно на рынок и реализацию продукции.
- 7) Квалифицированные рабочие с инструментом. Раздел включает профессии, которые предусматривают знания, необходимые для выбора способов использования материалов и инструментов, определения стадий рабочего процесса, характеристик и назначения конечной продукции. К этому разделу при-

надлежат профессии, связанные с добычей полезных ископаемых, строительством или выработкой разной продукции.

8) Операторы и сборщики оборудования и машин. Раздел включает профессии, которые предусматривают знания, необходимые для эксплуатации и надзора за работой оборудования или машин, а также для их сборки. Профессиональные задания охватывают разработку полезных ископаемых или надзор за их добычей, ведение рабочего процесса и производство продукции на оборудовании или машинах, управление транспортными средствами или передвижными установками, сборку изделий из деталей и узлов.

9) Самые простые профессии. Раздел охватывает простейшие профессии (работы), которые требуют знаний для выполнения простых заданий с использованием ручных инструментов, в некоторых случаях со значительными физическими усилиями. Профессиональные задания связаны с продажей товаров на улице, сохранением и охраной имущества, уборкой, чисткой, стиркой, утюжкой и выполнением низкоквалифицированных работ в добывающей, сельскохозяйственной, рыболовной, строительной и промышленной отраслях и т.п.

Практическое решение всех заданий по управлению персоналом не должно противоречить основным положениям Конституции Украины, законодательства о труде и других законодательных актов Украины. Любые нарушения закона в сфере трудоустройства или высвобождения работников, оплаты и охраны труда, регламентации должностных прав и обязанностей, регуляции рабочего времени и тому подобное могут быть обжалованы в судебном порядке. Контроль соблюдения законодательства о труде осуществляют специально уполномоченные на то органы и инспекции, которые не зависят в своей деятельности от владельца или уполномоченного им органа. Центральные органы государственной исполнительной власти осуществляют контроль за соблюдением законодательства о труде на предприятиях, которые находятся в их функциональном подчинении. Высший надзор за соблюдением и правильным применением законов о труде осуществляется Генеральной прокуратурой Украины.

Нормативно правовой базой управления персоналом являются также документы, которые разрабатываются и утверждаются руководством организации для внутреннего пользования. К таким документам следует отнести:

**Правила внутреннего трудового распорядка**, в которых фиксируются: общие положения; порядок трудоустройства и высвобождения работников; главные обязанности работников; главные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

**Коллективный договор**, который заключается между владельцем или уполномоченным им органом и профсоюзным или другим уполномоченным на представительство трудовым коллективом органом для регуляции производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов трудящихся, владельцев и уполномоченных ими органов. В коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон относительно:

- изменений в организации производства и труда;
- обеспечения производительной занятости;
- нормирования и оплаты труда;
- установления гарантий, компенсаций, льгот;
- участия трудового коллектива в формировании, распределении и использовании прибыли предприятия (если это предусмотрено уставом);
- режима работы, длительности рабочего времени и отдыха;
- условий и охраны труда;
- обеспечения жилищно-бытового, культурного, медицинского обслуживания, организации оздоровления и отдыха работников;
- гарантии деятельности профсоюзной или других представительских организаций трудящихся и тому

подобное.

**Положения о структурных подразделениях организации** - документы, которые регламентируют деятельность определенных структурных подразделений: их задания, функции, права, ответственность, взаимосвязи с другими структурными звеньями организации. Настоящие документы разрабатываются на основе Типовых положений о структурных подразделениях или самими руководителями соответствующих подразделов или другими высшими руководителями и утверждаются первым руководителем организации.

**Должностные инструкции** - документы, которые регламентируют деятельность должностных лиц и содержат данные об их заданиях и обязанностях, правах, ответственности, требованиях к знаниям, умениям, мастерству, квалификационные требования, взаимосвязи с другими исполнителями и структурными звеньями. Должностные инструкции разрабатываются руководителями соответствующих структурных подразделений на основании типовых требований к должностям, которые содержатся в Справочнике квалификационных характеристик профессий работников (в частности, профессий руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих). Должностные инструкции утверждает руководитель организации.

### **3.2. Научно-методическое обеспечение управления персоналом**

**Научно-методическое обеспечение управления персоналом** - это совокупность документов организационно-методического, нормативно-технического и технико-экономического характера, определяющие нормы, правила, требования, характеристики и другие данные, которые используются для решения задач организации труда и управления персоналом. Настоящие документы утверждаются в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации.

Научно-методическое обеспечение управления персоналом содержит две группы документов:

- документы, которые определяют нормы, правила, требования, характеристики и другие данные, разрабатываются и утверждаются соответствующими компетентными органами (министерствами, ведомствами, другими государственными органами и международными организациями);
- документы, которые разрабатываются для внутреннего пользования и утверждаются руководством организации.

К первой группе документов научно-методического обеспечения управления персоналом относятся:

**Справочник квалификационных характеристик профессий работников** - систематизированный по видам экономической деятельности сборник описаний профессий, которые приведены в классификаторе профессий.

Справочник состоит из выпусков и разделов выпусков, которые сгруппированы по основным видам экономической деятельности, производства и работ. Каждый выпуск или раздел выпуска содержит обязательные части, соответствующие разделам классификации профессий по классификатору профессий. Содержание выпуска или раздела выпуска состоит из вступления и квалификационных характеристик, расположенных в азбучной последовательности с порядковыми номерами, а также вспомогательных указателей перечней профессий с диапазонами разрядов.

Квалификационная характеристика профессии работника имеет такие разделы:

- Задание и обязанности. Этот раздел дает описание работ, свойственных данной профессии. Для определения профессиональных заданий и обязанностей используется ссылка на область необходимых знаний, оборудование, машины, инструмент, сырье, материалы, детали, продукцию и услуги.
- Должен знать. Этот раздел содержит описание знаний, умений, навыков, методов и приемов безопасного выполнения работ, усвоения и применение которых является обязательным. Отрасли знаний и способы реализации работ тесно связаны с направлениями необходимого для этого образования, практической подготовкой в виде профессиональной специализации с учетом достижений науки, техники, технологии, организации труда на производстве или в сфере услуг.

- Квалификационные требования. В этом разделе определен уровень специальной подготовки работника, необходимый для выполнения возложенных на него обязанностей, и требования к стажу работы.
- Специализация. Раздел содержит данные о производных названиях профессий, характеристике работ, отраслевой принадлежности, а также ссылки на товары, услуги, оборудование, механизмы и инструменты, которые указывают на особенности применения профессии.
- Примеры работ. В разделе приводятся названия работ и связанных с ними машин и оборудования, безопасных и неопасных условий выполнения указанных работ, средств оснащения технологических процессов.

**Межотраслевые нормы и нормативы** предназначены для нормирования одинаковых трудовых процессов на предприятиях разных отраслей производства. На многих предприятиях существуют работы, которые выполняют рабочие одинаковых профессий. Отдельные виды станочных, слесарных, ремонтных и других работ выполняются почти на всех предприятиях разных отраслей промышленности. Межотраслевые нормы и нормативы по труду разрабатываются соответствующими научно-исследовательскими или проектно-технологическими организациями с учетом организационно-технических условий и прогрессивного опыта организации производства и труда.

**Конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ)** - это форма международных норм по вопросам, которые относятся к компетенции МОТ. Конвенции и рекомендации МОТ предназначены для использования государствами-членами МОТ и международным сообществом. Их принимают на Международной конференции труда, который проходит ежегодно в штаб-квартире МОТ в Женеве (Швейцария). В составе делегаций стран-членов два представителя предпринимателей и наемных работников.

Конвенции подобно международным договорам подлежат ратификации членами МОТ. Когда государство ратифицирует конвенцию, оно обязывается применять ее положения. Рекомендации не нужно ратифицировать. Они расширяют содержание конвенции или касаются вопросов, которые не нуждаются в формальных обязательствах.

Конвенции и рекомендации содержат международные нормы в отрасли труда, которые касаются:

- прав человека на труд;
- запрещения дискриминации и принудительного труда;
- занятости;
- социальной политики;
- коллективных трудовых отношений;
- условий труда, оплаты труда, безопасности и гигиены труда, охраны труда;
- социального обеспечения;
- профессиональной ориентации и профессиональной подготовки;
- времени работы и отдыха;
- труда женщин, детей и подростков, пожилых работников, работников-мигрантов, коренного населения и отдельных категорий работников.

**Единая технология обслуживания незанятого населения в центрах занятости Украины** разработана Институтом подготовки кадров государственной службы занятости. Настоящий документ содержит методы предоставления социальных услуг незанятым гражданам и работодателям, которые обращаются в государственную службу занятости. Среди них такие:

- привлечение безработных к самостоятельной занятости;
- организация профинформационного обслуживания незанятого населения;
- организация семинаров по обучению безработных технике поиска работы;
- процедуры и операции по предоставлению услуг по поиску и подбору работы гражданам, которые зарегистрированы безработными, и гражданам, которые работают, но желают изменить место работы или ищут дополнительную занятость;
- обслуживание руководителей и сотрудников служб персонала предприятий, которые обратились в

центр занятости за помощью в подборе персонала и др.

Вторая группа документов, которые разрабатываются и утверждаются руководством организации для внутреннего использования, охватывает:

- положение о формировании кадрового резерва в организации;
- положение об организации адаптации работников;
- рекомендации по организации подбора персонала;
- положение об оплате и стимулировании труда;
- инструкции по правилам техники безопасности и др.

### **3.3. Информационная база управления персоналом**

Отсутствие достоверной и полной информации является причиной принятия некачественных решений, которые негативно влияют на эффективность функционирования системы управления персоналом.

**Информационное обеспечение управления персоналом** - это совокупность данных, которые используют субъекты управления персоналом для решения таких заданий, как планирование численности персонала, профессиональный подбор персонала, производственная и социальная адаптация вновь принятых работников, регламентация должностных обязанностей, развитие персонала, охрана труда, нормирования труда, обеспечения эффективного использования рабочего времени, применение эффективных систем материального и морального стимулирования труда, развитие социального партнерства в организации и др.

При этом **под информацией** следует понимать не любые данные о персонале, условиях труда, рынок труда и тому подобное, а лишь воспринятые и определенные как полезные для решения задач управления персоналом. В соответствии с этим данные, которые содержатся в документах по личному составу (личных листках по учету кадров, личных карточках, приказах и отчетах), материалах и результатах социологических и психофизиологических исследований (анкетирование, интервью, тестирование) и тому подобное, считаются информацией лишь тогда, когда они используются для принятия решений по управлению персоналом.

Деятельность руководителей структурных подразделений и сотрудников службы персонала тесно взаимосвязана. У них один объект - персонал и общая цель - максимально эффективное использование персонала. Однако отличия в функциях, правах, обязанностях и индивидуальных целях могут привести к возникновению конфликтных ситуаций между ними. Линейные менеджеры, как правило, более авторитарны и склонны к нарушению организационных и юридических норм особенно во время решения вопросов должностного продвижения, высвобождения работников, оплаты труда. Сотрудники службы персонала склонны строго придерживаться закона и формальных принципов и норм.

Налаживанию отношений между линейными руководителями и сотрудниками службы персонала будут способствовать:

- общие обсуждения проблем и принятие общих кадровых решений;
- учеба взаимопониманию и сотрудничеству с помощью ротаций, перевода сотрудников службы персонала на должности линейных руководителей и наоборот;
- четкое разграничение полномочий, прав, обязанностей и ответственности между линейными руководителями и сотрудниками службы персонала.

### **3.5. Материально-техническое обеспечение управления персоналом**

Решение задач управления персоналом с минимальными трудовыми и стоимостными расходами, с необходимой точностью и достоверностью и в установленные сроки невозможно без применения современных средств вычислительной техники, оргтехники и оперативной полиграфии. Применение современных технических средств дает возможность повысить производительность труда руководителей и

сотрудников службы персонала, ускорить обработку кадровой информации, повысить качество и оперативность решений по управлению персоналом, а также культуру управленческого труда.

К техническим средствам управления персоналом относится вся совокупность машин, оборудования и приборов, которые применяются в процессе управленческого труда для его автоматизации и механизации.

Технические средства условно можно разделить на три группы:

- простые устройства и орудия труда;
- организационная техника;
- вычислительные машины.

К простым устройствам и орудиям труда принадлежат канцелярские принадлежности (ручки, карандаши, линейки, бумага разного формата, ножницы, кнопки, скрепки и тому подобное), счетные средства (калькуляторы), разные устройства и приборы (дыроколы, степплеры), папки и скоросшиватели, которые применяют для облегчения управленческого труда. Полное и своевременное обеспечение работников, которые выполняют функции управления персоналом, данными устройствами и орудиями способствует более эффективному использованию их рабочего времени.

Средства оргтехники вмещают большой перечень разных устройств, которые разделяются на такие основные группы:

- средства составления документов - печатные машинки, диктофонная техника;
- средства копирования и тиражирования документов – репрографические средства (фотографические средства, средства микрокопирования, электрографическое, термографическое копирование), оперативная полиграфия (офсетный, трафаретный способы печати);
- средства обработки документов – фальцевальные, сортировальные, резательные, штемпелевочные, адресовальные машины и устройства, ламинаторы, сшиватели, машины для уничтожения документов;
- средства хранения, поиска и транспортировки документов;
- средства управленческой связи – средства телефонной связи, телеграфной, фототелеграфной и телеавтографной связи (телеграф, факсы, факс-модемы), электронная почта.

Вычислительные машины применяются для механизации и автоматизации логических и технических операций, расчетов, решения учетных, аналитических и других задач. Особенно перспективным для повышения эффективности управления персоналом является применение электронных вычислительных машин (ЭВМ).

### **3.6. Финансовое обеспечение управления персоналом**

**Финансовое обеспечение управления персоналом** - это совокупность средств, которые направляются на финансирование деятельности в области управления персоналом.

Финансирование происходит за счет расходов на выпуск продукции (услуг). Что касается материального поощрения работников, то источником средств на оплату труда хозрасчетных предприятий является часть дохода и другие средства, полученные в результате их хозяйственной деятельности. Для учреждений и организаций, которые финансируются из бюджета, - это средства, которые выделяются из соответствующих бюджетов, а также часть дохода, полученного в результате хозяйственной деятельности и из других источников.

Руководство многих предприятий, особенно это касается отечественных предприятий, не уделяет надлежащего внимания деятельности по управлению персоналом. Поэтому в периоды спада деловой активности предприятия затраты на подбор, расстановку, учебу работников, создания благоприятных условий труда, стимулирование персонала сокращаются в первую очередь.

В развитых странах мира деятельность в области управления персоналом рассматривается как сверх

доход, а расходы на персонал - как инвестиции. Ведущие компании лишь на профессиональное развитие тратят до 10 % фонда заработной платы, что для такой компании, как Джeneral Моторс составляет сумму, которая превышает миллиард долларов на год. Эти расходы являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Поэтому на данном этапе развития нашего государства особенно актуальным является вопрос изменения мировоззрения, принципов и установок как руководителей предприятий, так и представителей органов государственной власти на персонал как объект управления.

## **Лекция 4 «СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **4.1. Личностные качества руководителя как предпосылка эффективного управления персоналом**

Руководители с помощью методов управления влияют на процесс достижения поставленных перед организацией целей на всех его этапах - планирования, организации, мотивации и контроля. Условно управление можно разделить на две взаимосвязанные части: управление деятельностью и управление людьми. Поскольку центральным фактором любой модели управления являются люди, то в ней можно выделить три аспекта: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Управление деятельностью охватывает ее планирование, постановку производственных заданий, систему учета изготовленной продукции, контроль выполнения заданий, мотивацию. Управление людьми связано с обеспечением сотрудничества между всеми членами организации, кадровой политикой, учебой, информированием, мотивацией работников. С точки зрения деятельности организации управления людьми означает попытку достичь максимальных результатов в их работе. Вместе с тем целью управления персоналом является достижение людьми их целей, в первую очередь тех, которые отвечают интересам организации. Управление осуществляется благодаря использованию разных методов, то есть совокупность способов (приемов) целеустремленного влияния руководителя на работников и группы для координации их действий. Среди методов управления выделяют административно-распорядительные, экономические, социально-психологические и воспитательные.

Суть социально-психологических методов заключается в использовании руководителем способов и приемов влияния на отдельных работников и коллектив в целом, исходя из знания психологии человека, ее специфических черт и индивидуальных особенностей отдельных работников. Следовательно, работа руководителя имеет значение не только с точки зрения результатов организации, но и из позиций личной жизни работников.

Действия руководителя определяются тем, как он понимает свои функции и задания, которые лежат в основе его решений. В деятельности руководителя тесно переплетаются функции администратора, организатора, специалиста, информационного центра, воспитателя.

В роли администратора руководитель использует свои полномочия для обеспечения функционирования организации, разрабатывая и реализовывая политику управления персоналом (комплектование штатов, подбор, учеба, расстановка и перемещение кадров).

Выполняя функцию организатора, руководитель создает условия для эффективного труда, скоординированных действий работников, занятых управлением и производством. Для этого руководитель должен четко понимать цели деятельности, уметь определять самые существенные в данном периоде за-

дания, оценивать предпосылки, ресурсы и методы их решения.

Как специалист руководитель должен быть профессионально хорошо подготовленным, владеть знаниями и опытом в конкретной сфере деятельности, поскольку функциями его является грамотная постановка заданий, компетентный анализ и эффективный контроль их выполнения.

Функция руководителя как потребителя, генератора и передатчика информации основывается на широких коммуникативных связях его с внешней и внутренней средой. Благодаря этим связям он принимает информацию от ее распространителей, экспертов и подчиненных и сам является источником информации для внешних организаций и собственного персонала.

Воспитательная функция руководителя является особенно важной, поскольку она связана с руководством людьми и направлена на развитие трудового потенциала каждой личности и коллектива в целом. Для этого важно, чтобы руководитель умел влиять на подчиненных по возможности не силой приказа, а убеждением, а также, чтобы принятые им решения по результатам деятельности предусматривали воспитательные последствия.

Во взаимоотношениях руководителя с работниками решающее значение имеет его авторитет. **Авторитет руководителя** - это общепризнанное неформальное влияние его на подчиненных, которое базируется на знаниях, моральных качествах, опыте; это форма осуществления власти. Источниками авторитета руководителя является должностной статус и завоеванный престиж. Дополняя друг друга, они создают предпосылки для нормального функционирования организации. Должностной авторитет определяется системой субординации в структурах управления, предоставленными полномочиями по принятию управленческих решений и выполнения их подчиненными, в частности и с применением методов принуждения. Он является правовой предпосылкой утверждения авторитета руководителя. Реальным условием создания авторитета является правильный стиль общения с подчиненными и коллегами, который вызывает доброжелательную реакцию подчиненных на атрибуты социального статуса: необходимость выполнения функциональных обязанностей находит понимание, методы деятельности - одобрение, а личностные качества - уважение. В этом случае можно говорить, что руководитель является одновременно и лидером коллектива, или формальным лидером.

**Лидер** - это человек, способный влиять на отдельных людей или группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Руководитель-лидер пользуется служебным и личным авторитетом. Для этого он должен владеть высоко развитыми деловыми и личностными качествами, способностью к общению и установлению контактов с персоналом.

Характерные черты деятельности эффективного руководителя таковы:

- формулировка принципов деятельности для своих подчиненных и для всей организации;
- делегирование значительной части ответственности другим;
- учет требований конкретной ситуации;
- предоставление подчиненным возможности для самовыражения;
- поощрение подчиненных к постановке перед собой высоких целей;
- рациональное использование рабочего времени;
- стремление к самоусовершенствованию;
- использование конструктивной критики деятельности организации;
- разумный риск и ответственность.

Результативность деятельности руководителя зависит от таких факторов, как личностные качества, опыт работы на руководящей должности, образование в области управления и желание работать руководителем. Для достижения успехов в управлении персоналом руководителю нужны соответствующие способности - как врожденные, так и приобретенные. Обязательными способностями являются:

- технические - способность профессионально, квалифицированно исполнять свои обязанности;
- аналитические - способность идентифицировать ключевые факторы ситуации, их взаимодействие и

определять те, которые заслуживают наибольшего внимания;

- диагностические - способность определять проблемы организации и причины их возникновения;
- концептуальные - способность осознавать причинно-следственные связи, возможности координации деятельности для достижения поставленных целей самым эффективным способом;
- коммуникативные - способность воспринимать и оценивать людей, входить с ними в контакт, влиять на них и привлекать к себе.

Существует много классификаций качеств, необходимых руководителю, например:

- морально-этические (личная ответственность за порученное дело, честность и добросовестность, внимательное отношение к людям, принципиальность, умение воспринимать критику и быть самокритичным);
- дисциплина и отношение к труду (трудолюбие, дисциплинированность);
- уровень знаний (образование, компетентность, эрудиция);
- организационные способности (деловитость, инициативность, умение работать с подчиненными, четко и ясно выражать мысли, создавать команду, целенаправленность);
- обеспечение эффективной системы управления (умение своевременно принимать решение, обеспечивать контроль их выполнения; умение быстро ориентироваться в ситуации и предотвращать возникновение конфликтов);
- черты характера (уравновешенность, настойчивость, коммуникабельность, порядочность, скромность);
- другие качества (здоровье, стаж работы, внешний имидж).

Поскольку управление персоналом основывается на взаимоотношениях (формальных и неформальных) руководителя-лидера с подчиненными, то особенно высокие требования ставятся к его психологическим качествам. Такими качествами является:

- аттракция - способность привлекать к себе людей благодаря формированию у них в процессе общения позитивных эмоций;
- честность, порядочность, правдивость, высокая требовательность к себе и подчиненным, ответственность;
- справедливость, доброжелательность и уважение в отношениях с подчиненными, способность создавать в коллективе благоприятную атмосферу;
- знание человеческой психологии и индивидуальных личностных свойств подчиненных, методов эффективного влияния на них;
- эмпатия (сопереживание) - умение поставить себя на место другого, вникнуть в его проблемы, потребности, интересы, мотивы деятельности;
- толерантность - умение в любых условиях оставаться выдержанным, терпеливым, вежливым к высказываниям мыслей другими, рассудительным и не терять способность принимать разумные решения;
- решительность, настойчивость, способность к волевым действиям;
- умение мыслить проблемно и перспективно, отличать реальные факты от субъективных мыслей;
- высокий уровень эмоционально-волевой сферы, психологическая стойкость и уравновешенность;
- умение влиять на людей, убеждать их и добиваться взаимопонимания.

Центральным моментом творческого управления персоналом, исходя из психологических аспектов управления, является способность руководителя положительно влиять на работников. Это значит, что его влияние обосновано, а подчиненные с пониманием выполняют распоряжение. Методами психологического влияния на подчиненных является внушение (уговаривание) и убеждение.

Внушение (суггестия) - особый вид целеустремленного, неаргументированного влияния на человека, когда информация им воспринимается некритически, а согласие достигается благодаря готовым выводам.

В отличие от внушения, убеждение как метод психологического влияния на подчиненных направлено на формирование в них взглядов и моральных критериев на выполнение своих обязанностей. Оно ос-

новывается на использовании руководителем логических доказательств для формирования у подчиненных соответствующих выводов и согласия действовать адекватно актуальным заданиям и потребностям деятельности.

Основными способами убеждения является информирование, разъяснение и аргументация, в результате чего достигается понимание ценности целей и реальности их достижения.

## 4.2. Социально-психологические факторы трудового поведения персонала

Для достижения целей организации руководители должны координировать работу работников и принуждать их выполнять ее. Для этого они используют разные способы мотивации. **Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Она наравне с восприятием, эмоциями и опытом является фундаментальным фактором поведения человека. **Поведение** рассматривается как превращение внутреннего состояния человека в действия относительно социально значимых объектов. Трудовое поведение - это исполнительская сторона трудовой деятельности, внешнее ее проявление. Однако за идентичными трудовыми поступками работников скрывается разная мотивация. Поэтому, чтобы эффективно мотивировать персонал, руководители должны знать природу человеческого поведения, характер внутренних побудительных сил.

Основной побудительной силой человека, группы являются потребности. **Потребность** - это внутреннее состояние физиологического или психологического ощущения человеком недостатка чего-то важного для его жизнедеятельности. Она выражает объективно обусловленные внутренние запросы человека или группы в необходимых для существования благах и деятельности по их получению. Однако побудительной силой потребности становятся тогда, когда осознаются человеком. Конкретно выраженные осознанные потребности называются **интересами**, которые и являются реальной причиной трудового поведения. Следовательно, потребности характеризуют, что нужно субъекту для нормального существования, а интересы определяют, как нужно действовать, чтобы удовлетворить потребности. И потребности, и интересы связаны с активностью человека. Однако интересы обеспечивают выборочность потребностей, чем ориентируют и регулируют практическую деятельность человека. В совокупность потребности и интересы формируют внутреннюю обусловленность трудового поведения. На идентификации трудового поведения работников с их внутренними побуждениями (потребностями) основываются содержательные теории мотивации.

**Мотив** рассматривается как побуждение человека к активности, связанной с попыткой удовлетворить определенные потребности.

Различают первичные и вторичные потребности. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и абсолютно необходимыми для выживания человека. Вторичные потребности являются психологическими и осознаются с опытом, а потому в значительно большей мере различаются у людей, чем первичные потребности. Это, в частности, потребности успеха, уважения, причастности к кому-то (чего-то), власти, самовыражения.

Следует помнить, что трудовое поведение работников, эффективность труда обуславливаются не только их потребностями, но и трудовой ситуацией, то есть комплексом условий, связанных с организацией и оплатой труда. Трудовая ситуация охватывает стимулирование (вознаграждение) и ценностно-нормативные элементы управления. Восприятие отдельными работниками трудовой ситуации не может быть одинаковым, а потому мотивирующее влияние разных мероприятий должно быть индивидуальным. На таком подходе основываются так называемые процессуальные теории мотивации. В их основе - разные ценностные ориентации работников, то есть осознанно воспринятые ценности. **Ценность** - это понятие, которое выражает позитивную или негативную значимость предмета или явления, специфическое отображение в сознании человека значимости предметов, явлений, определенных сторон социальной действительности. Для разных работников одни и те же ценности имеют разную значимость.

Осознание потребностей и сравнение их с предметами окружающего мира является основой для формирования ценностных представлений личности. У каждого человека формируется определенная система ценностных представлений, ориентированная на важнейшие для нее ценности, которые называют базовыми. В зависимости от базовых ценностей могут изменяться оценки других предметов и явлений. На основе ценностных представлений возникают ценностные ориентации личности. Через ценностные представления они связаны с потребностями.

**Ценностные ориентации** - это относительно стойкое, социально обусловленное отношение человека к совокупности материальных, духовных благ и идеалов, на основании которых возникает желание достичь определенных целей. Они зависят от базовых ценностей, социального статуса человека, характера и объема фактических знаний, потребностей и стремлений и является сочетанием эмоциональных аспектов с рациональным мышлением.

Формами осознания потребностей и ценностных ориентаций является социальная установка и социальная оценка. **Социальная установка** - это выражение ценностной ориентации в форме социально обусловленной склонности личности (группы) к определенным явлениям, людям, действиям. **Социальная оценка** выражает отношение субъекта к объекту, определение соответствия объекта сформированным субъектом критериям. Поскольку любая оценка основывается на определенных принципах, то в реальной жизни у работников могут формироваться разные оценки относительно одних и тех же объектов и субъектов.

Ценностями в процессе труда является сам труд и разные стороны трудовой деятельности, относительно которых работник формирует свое отношение. Оценка разных аспектов трудовой деятельности является результатом отображения в сознании работников конкретной трудовой ситуации. На основе сформированных в коллективе ценностей возникают или специально устанавливаются правила, стандарты трудового поведения работников (нормы поведения).

Ценность труда заключается как в его самостоятельном значении для развития личности, реализации ее творческого потенциала, самовыражения и самоутверждения, так и в том, что он является способом удовлетворения потребностей в разных благах, которые также являются своеобразными ценностями для работника.

В целом, процесс мотивации трудового поведения определяется конкретным состоянием социальной группы, ее социальными нормами, статусом работника, системой потребностей и социально-психологическими формами их отображения. Отсюда мотив определяется как потребность, ценностная ориентация и интерес субъекта, которые побуждают его к принятию решения действовать определенным образом в конкретной ситуации.

Практическое использование этих основополагающих социально-психологических закономерностей в управлении (в частности мотивации) персоналом должно исходить из учета:

- индивидуально-психологических свойств личности работника;
- влияния конкретной ситуации на поведение работника;
- отличий в восприятии социальной реальности работниками.

Это значит, что между работниками существует огромное количество отличий по тем потребностям, которые для них важны. Кроме того, разные работники выбирают разные пути и способы удовлетворения конкретных потребностей, которое предопределяется их жизненным опытом.

Отличаются также оценки работников относительно побуждения их к эффективной деятельности на основе вознаграждения. Отсюда следует, что руководителям необходимо учитывать индивидуальные потребности работников, динамику структуры этих потребностей в каждый конкретный период и доминирующие оценки в системе вознаграждений. Только в этом случае можно эффективно влиять на трудовое поведение персонала.

### 4.3. Коммуникации в управлении персоналом

Эффективное управление персоналом непосредственно связано с усовершенствованием коммуникативных процессов на всех уровнях. **Коммуникация** - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает необходимые сведения для принятия эффективных решений, которые потом доводит до работников. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности, потому коммуникации называют соединяющим процессом. В социальной психологии коммуникацией называется передача информации, сообщение. Она может иметь как двусторонний, так и односторонний характер. Коммуникации в системе управления персоналом являются двусторонним процессом, поскольку имеет место взаимный обмен информацией между субъектом и объектом управления, то есть между руководителями и подчиненными. Такие коммуникации реализуются как процессы общения людей в организации. На рис. приведена модель общения как коммуникативного процесса.

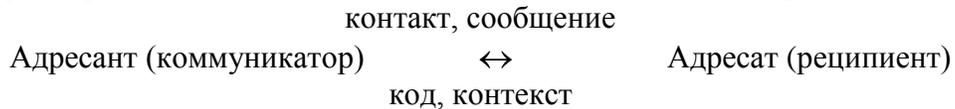


Рис. Модель общения как коммуникативного процесса

Адресант (коммуникатор) - тот, кто передает информацию.

Адресат (реципиент) - тот, кому пересылается информация.

Контакт - способ передачи информации (непосредственный, опосредствованный).

Код может быть вербальным (языковым) или невербальным (мимика, жесты, интонация).

Сообщение - содержание информации.

Контекст - содержательное поле, в котором сообщение становится информативным.

Контакт в процессе общения - это коммуникация с обратной связью.

**Общение** - это межличностный или межгрупповой процесс, основой которого является обмен между людьми результатами их психологической деятельности: усвоенной информацией, мыслями, оценками, чувствами, установками и тому подобное. В управлении персоналом общение реализуется как деловое (официальное, формальное). Вместе с тем в организации имеют место и неформальные коммуникации, которые возникают на психологической основе. Контакты, в которых проявляются личностные качества людей, их мысли, чувства, эмоции в общении, являются наиболее приемлемыми и распространенными в организации. Ограничения контактов создают психологические барьеры между людьми, которые приводят к ухудшению отношений, отстранения от целей организации.

Компонентами структуры общения являются: содержание, цель, средства, участники, тип связи, форма, результат.

Содержанием общения является информация, связанная с организационно-технологическими, социальными процессами, обменом знаниями, чувствами, убеждениями. Цель связывается с достижением определенного результата. Средствами общения является слово (вербальное общение), мимика, жесты, интонации (невербальное общение). Субъектами общения являются конкретные люди, группы. Типы общения - с одной или двумя или больше людьми. Формы общения - непосредственное (с глазу на глаз) и опосредствованное техническими средствами передачи устного языка (телефон) и письменного текста (телефакс, компьютерные сети), а также материальными носителями информации в виде документальных сообщений.

**Управленческое общение** - это деловое общение между субъектом и объектом управления в организациях, которое осуществляется знаковыми средствами и предопределено потребностями совместной

деятельности.

На интегральном уровне общение обеспечивает функционирование организации, выполняя такие функции:

- регуляции - в процессе общения осуществляется прямое и опосредствованное влияние на персонал, организовываются общие действия, согласовываются цели и методы их достижения;
- социального контроля - поддержания соответствия методов, форм, принципов работы нормативным требованиям, зафиксированным в распоряжениях, приказах, групповых и социальных нормах;
- социализации - усвоение персоналом, особенно молодыми работниками, социальных норм, коммуникативных навыков и умений, прогрессивных стандартов поведения, ориентации на интересы организации и тому подобное;
- социально-педагогическую - влияние на воспитание и развитие личности работников.

На локальном уровне (общение между руководителем и подчиненным) управленческое общение выполняет такие функции:

- контактную, целью которой является установление контакта и поддержание взаимосвязи в форме постоянного взаимного ориентирования;
- информационного обмена сообщениями, мыслями, замыслами, решениями;
- побудительную - стимуляция активности работника, чтобы склонить его выполнить определенные действия;
- координационную - взаимное ориентирование и согласование действий для организации деятельности;
- понимание - адекватное восприятие содержания сообщения и понимания намерений, переживаний состояний собеседника;
- амотивную - пробуждение у собеседника нужных эмоциональных переживаний, или изменение последних;
- налаживание отношений - осознание своего места в системе статусных ролей, деловых, межличностных связей в группе;
- влияния - изменение состояний, поведения, ценностно-мотивационной сферы (намерений, установок, мыслей, решений, представлений, потребностей, стандартов поведения).

В управлении персоналом общение является самостоятельным компонентом управленческой деятельности. Оно осуществляется с помощью специфических средств - языковых и неязыковых – и характеризуется субъективной ориентацией (на другого человека).

В общении выделяют такие три стороны:

- коммуникативную;
- интерактивную;
- перцептивную.

В управленческом общении субъект и объект управления обмениваются информацией в форме решений, замыслов, идей, отчетов, докладов, сообщений. Само деловое общение в этом случае является коммуникативным процессом, который имеет такие особенности: наличие обратной связи; наличие коммуникативных барьеров; феномен коммуникативного влияния.

Интерактивная сторона управленческого общения связана с организацией труда - его разделением, кооперацией, синхронизацией в соответствии с технологическим процессом.

Перцептивная сторона управленческого общения определяется как процесс восприятия и взаимопонимания между участниками управленческих отношений.

На характер общения важное влияние исправляет статус участников общения. По этому показателю выделяют:

- горизонтальное общение, когда общаются лица, имеющие одинаковый статус;
- вертикальное общение, то есть общение руководителя и подчиненного.

По направленности управленческое общение может быть:

- лично ориентированным (обращение адресовано конкретному лицу);
- социально ориентированным, когда обращение адресовано группе.

По функциональному назначению выделяются такие виды, или жанры, управленческого общения:

- приказ - с помощью приказов управленческие решения доводятся до исполнителей;
- беседа - используется для психологического влияния на работника, получение дополнительной информации о ситуации в организации;
- совещания - проводятся для обсуждения разных вариантов решения проблем и принятия решений;
- отчеты - используются для осуществления контроля выполнения управленческих решений;
- переговоры между разными субъектами, которые дают возможность принять общее решение.

Управление персоналом может быть эффективным тогда, когда в коммуникативном процессе особое внимание уделяется обратной связи. Такая необходимость предопределена объективными факторами, которые приобретают форму закономерных принципов. Среди последних психологи выделяют такие:

- Закон неопределенности восприятия. Одна и та же информация или управленческое действие могут восприниматься разными людьми неодинаково в зависимости от психологической структуры отдельной личности.
- Закон неадекватности восприятия человека человеком, поскольку человек является сложной автономной психологической системой.
- Закон неадекватности самооценки, которая может быть завышенной или заниженной.
- Закон расщепления содержания управленческой информации. С движением информации по иерархическим уровням организации содержание ее отклоняется от начального.
- Закон самосохранения. Ведущим мотивом человека является попытка защитить себя, сохранить личный статус, собственное достоинство.

Необходимым условием взаимодействия людей в процессе общения является обратная связь, с помощью которой человек управляет своим поведением, ориентируясь на партнера. **Обратная связь** - это процесс обмена содержательной и оценочной реакцией партнеров на информацию и поведение друг друга. Различают такие **формы социальной обратной связи**:

- Сознательно или бессознательно дозированная. Часто руководители предоставляют неполную или неточную информацию, чтобы скрыть некоторые обстоятельства или предотвратить негативную реакцию персонала;
- Прямая и опосредованная. Прямая обратная связь характеризуется откровенной и однозначной формой сообщения. Опосредованная обратная связь - это обмен завуалированными реакциями, чтобы ввести партнера в заблуждение или откорректировать его поведение. Она может быть также предопреде-

лена невозможностью из морально-этических норм высказываться прямо и откровенно. Такая обратная связь негативно отражается на процессе управления.

Причины опосредствованной обратной связи таковы:

- отсутствие взаимного доверия между руководителем и подчиненным;
- неправильно выбранный стиль руководства;
- отдельные личностные качества участников общения - неправдивость, избыточная скромность;
- наличие у партнеров психологических комплексов, например «защитного»;
- отсутствие достаточной мотивации к деятельности.

- Позитивная или негативная обратная связь. Особенное значение таких обратных связей между руководителем и подчиненным предопределено процессом восприятия информации. Ограничениями для негативной обратной связи со стороны подчиненного могут быть: опасение возможных неприятных последствий для себя; социально-культурный фактор (нормы, традиции, которые ограничивают критические высказывания); психологическое напряжение. Что касается руководителей, то негативную обратную информацию относительно подчиненных они часто рассматривают как эффективную форму управленческого общения. Высказывания могут унижать человеческое достоинство подчиненного. Как следствие, возникают коммуникативные барьеры в общении, конфликты. Вместе с тем негативная обратная связь в управленческом общении имеет объективную основу, поскольку не все работники одинаково относятся к своим функциональным обязанностям. Задача заключается в том, чтобы руководитель находил наиболее эффективные формы негативной обратной связи.

Позитивная обратная связь между руководителем и подчиненным также может проявляться не полностью. Так со стороны подчиненного она может сдерживаться через нежелание демонстрировать свои преимущества или чтобы не выглядеть подхалимом. Со стороны руководителя ограничения на позитивную обратную связь предопределяются такими причинами:

- опасение, что похвала плохо повлияет на подчиненного;
- убеждение, что эффективная работа является обязанностью работника, а потому нет необходимости в позитивной обратной связи;
- убеждение, что негативная обратная связь лучше мотивирует работника.

Практика успешных организаций свидетельствует, что ограничение позитивной обратной связи в процессе управления снижает эффективность последнего, дезориентирует подчиненных, снижает в них чувство причастности и значения в организации.

**Процесс общения в управлении персоналом** состоит из отдельных этапов, последовательное осуществление которых имеет важное практическое значение. Основными этапами являются: установление контакта; предварительное информирование; основной этап (обсуждение предмета общения, обмен мнениями, достижение цели); формулировка выводов по результатам общения; завершающий этап.

Установление контакта приветствием заключается в формировании доброжелательной атмосферы и позитивного фона общения. Предварительное информирование осуществляется для предоставления собеседнику необходимой информации по ситуации и проблеме, которая является предметом обсуждения. Цель основного этапа - достижение цели общения. Наиболее целесообразным является диалог. Для этого руководитель должен хорошо владеть вербальным и невербальным способами общения; уметь ставить вопрос и фиксировать информацию; аргументировать свои суждения; предоставлять подчиненному возможность обратной связи; оказывать психологическое влияние (убеждать, программировать). Этап контроля результативности общения заключается в формулировке соответствующих выводов. Они направлены на констатацию достигнутых результатов общения и условия их реализации со стороны работника. Завершающий этап общения зависит от достигнутой цели. Если она достигнута, то общение завершается ритуалом прощания, если нет, - то работнику предоставляется возможность улучшить свои результаты с обязательным контролем за ними со стороны руководителя.

Регулятором отношений между людьми в организациях являются этические нормы, в которых выра-

жено представление о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности и неправильности поступков, решений.

Внешними проявлениями эффективного общения является такт и толерантность. Такт - практический ум, чувство меры и приличия относительно других людей, что диктует наиболее деликатную линию поведения.

Толерантность - свойство человека беспристрастно оценивать других людей, события, явления, которые характеризуются противоречивыми чертами; способность с уважением относиться к мыслям и убеждениям других людей.

Коммуникации в организации имеют сложную структуру. Различают формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные коммуникации. Вертикальные коммуникации разделяются на нисходящие (информация перемещается из высших уровней на более низких); восходящие (информация поступает от работников на высшие уровни управления); коммуникации на уровнях руководитель - рабочая группа, руководитель - подчиненный. Горизонтальные коммуникации осуществляются между отделами и между личностями.

Руководителям любого уровня необходимо помнить, что эффективность работы персонала в значительной мере зависит не только от профессиональных способностей, системы мотивации, но и от эмоциональных состояний работников. В целом эмоциональное состояние человека зависит от характера и интенсивности актуальной потребности, с одной стороны, и оценки возможностей ее удовлетворения - с другой. Неудовлетворенные потребности сопровождаются негативными эмоциями. Среди эмоциональных состояний (настроение, эмоции, аффекты, стрессы) особенное влияние на деятельность работника исправляет стресс. **Стресс** характеризуется как избыточное психологическое и физиологическое напряжение, вызванное неблагоприятным влиянием определенного фактора. Состояние работника во время стресса характеризуется дезорганизацией поведения и языка. В одних случаях стресс оказывается в неблагоустроенной активности, в других - в пассивности, бездеятельности. Вместе с тем незначительный стресс может способствовать мобилизации сил, активизации деятельности, особенно во время выполнения простой работы. Стресс, который способствует улучшению показателей работоспособности, расценивается как стресс без дистресса. Ухудшение этих показателей рассматривается как проявление дистресса. Длительный стресс приводит к изменениям в мотивации трудовой деятельности, работа может вызывать неудовлетворение.

Поведение человека в стрессовых состояниях зависит от типа нервной системы, характера и волевых качеств, отношения к стрессовому фактору. Так одни люди воспринимают стрессогенную ситуацию как такую, которая дает им возможность реализовать свои возможности и достичь желаемых результатов, для других она является фактором снижения эффективности работы. В соответствии с этим возможны два типа эмоционально поведенческих реакций работников во время стресса - активное и пассивное. Активное реагирование целесообразнее сильных краткосрочных стрессоров, пассивное - при длительном действии стрессора. Задача руководства заключается в том, чтобы устранить постоянно действующие на производстве стрессогенные факторы.

Стрессы разделяются на острые и хронические. Острый стресс развивается мгновенно и с первых минут отражается на работе нервной и сердечно-сосудистой систем. Хронический стресс возникает во время длительного или повторяемого влияния как сильных, так и относительно слабых стрессоров.

Различают организационные и личностные факторы стрессов. К организационным факторам принадлежат такие:

- перегрузка или недогрузка работника в процессе труда, вызывающие беспокойство, раздражение и т.п.;
- конфликт ролей, когда к работнику предъявляются противоречивые требования;
- неопределенность обязанностей, функций работника;
- неинтересная, бессодержательная работа;

- неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда.

Личностные факторы стресса связаны с индивидуальными психическими свойствами человека. Согласно современным представлениям стресс рассматривается как феномен осознания, который возникает у работника в результате сравнения требований, которые предъявляются к нему, и способности справиться с этими требованиями. Если в этом механизме нет равновесия, то есть человек не уверен в своих возможностях, то он чувствует стресс. Установлено, что интерналы - лица, которые уверены в себе, не рассчитывают на внешнюю поддержку, меньше чувствуют дистресс в экстремальных условиях. Экстерналы, которым свойственна неуверенность, потребность во внешних стимулах, напротив, более чувствительны к дистрессам. Более склонные к стрессам люди с такой чертой характера, как тревожность, а также те, кто недооценивают сложность задания и время его выполнения, в связи с чем спешат, опаздывают и переживают. Работники, склонные к спокойной, умеренной деятельности, меньше испытывают влияние дистрессов.

Концепция управления стрессом и его снятия заключается в том, чтобы ликвидировать его причины. Во-первых, необходимо внести коррективы в восприятие работником трудовых требований к нему и собственных возможностей. Этого можно добиваться повышением профессионально-квалификационного уровня работника, изменением его поведенческих и социальных реакций. Процесс развития персонала необходимо организовать так, чтобы обеспечивалось овладение новыми знаниями, трудовыми навыками и умениями в соответствии с требованиями деятельности. Относительно работников, которые чувствуют дистресс из-за старения и невозможности справиться с новыми требованиями, целесообразно практиковать как снижение нагрузок, так и периодическое повышение квалификации.

Во-вторых, если дистрессом является монотонность работой, то необходимы мероприятия по обогащению труда, повышению его содержательности.

В-третьих, подбор и расстановку кадров следует осуществлять с учетом фактора стрессостойкости работника.

В-четвертых, в структуре материальной среды для каждого стрессогенного фактора (шум, вибрация, освещение и т.п.) необходимо реализовать программы мероприятий по его оптимизации.

В-пятых, следует создавать благоприятные межличностные взаимоотношения в коллективе, совершенствовать коммуникативные процессы.

#### **4.4. Типы и причины конфликтов, методы их решения**

В процессе взаимодействия и общения людей из-за различия интересов и взглядов могут возникать конфликты. В общих чертах **конфликт** определяется как отсутствие согласия между двумя или больше сторонами, которыми могут быть физические лица или группы работников. При этом каждая сторона делает все возможно, чтобы была принята ее мысль, и препятствует это делать другой стороне

Возникновению конфликта предшествует конфликтная ситуация, которая предусматривает:

- наличие объекта конфликта;
- противоположные цели участников конфликта;
- отсутствие открытых столкновений, которые осознаются как конфликт.

Объектом конфликта является то, что вызывает данную конфликтную ситуацию. Часто это внешний повод, а не причина. Участники конфликтной ситуации не находятся постоянно во враждебных отношениях, а выступают в роли оппонентов как представители разных групп, подразделений, организации в целом. Поэтому сила каждого в достижении победы неодинаковая и определяется так называемым рангом оппонента. Так оппонентом первого ранга является индивид, который выступает от собственного имени и преследует личные цели; оппонент второго ранга - это группа, которая преследует групповые цели; оппонент третьего ранга - структура, которая состоит из нескольких групп, которые взаимодействуют. В более сложных организационных структурах ранг оппонентов может расти.

Обязательным условием перерастания конфликтной ситуации в конфликт являются определенные действия со стороны оппонентов, направленные на достижение своих целей. Такие действия называются инцидентом. Формула конфликта (К) такова:

$$К = \text{конфликтная ситуация} + \text{инцидент.}$$

В сознании людей конфликт чаще всего отождествляется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. Поэтому распространенной является мысль, что конфликт является нежелательным явлением и его необходимо немедленно решать, едва лишь он возникнет.

Современные взгляды на конфликт заключаются в том, что даже при эффективном управлении в организациях конфликты не только возможны, а некоторые даже желаемые. В таких случаях конфликт помогает обнаружить разнообразие взглядов, дает дополнительную информацию, помогает найти альтернативные пути решения проблемы. Это функциональные (конструктивные) конфликты, которые ведут к повышению эффективности организации: Если конфликты приводят к ухудшению социально психологического климата, снижению трудовой дисциплины, материальных потерь, эмоционального напряжения и стрессов у конфликтующих сторон, ухудшение сотрудничества между частью работников, снижения эффективности производства, то они рассматриваются как дисфункциональные (деструктивные).

Последствия конфликта зависят от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтами, необходимо знать причины их возникновения. Чаще всего руководители считают, что основной причиной конфликтов является столкновение личностей. Однако, как показывает анализ, факторы конфликтов связаны с процессом работы, недостатками в организации производства, формами распределения созданного продукта, разными интересами работников.

Управление конфликтами выходит из учета их типов. Различают четыре типа конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- между личностью и группой;
- межгрупповой.

Внутриличностный конфликт чаще всего проявляется как ролевой и возникает, если:

- к работнику относятся противоречивые требования относительно результатов его работы;
- не согласованы производственные задания и личные потребности работника;
- не сбалансированы обязанности, права и полномочия работника;
- имеют место перегрузка или недогрузки работника, стрессы.

Межличностные конфликты наиболее распространены и проявляются как борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал и рабочую силу, за одобрение определенных идей, проектов и тому подобное. Межличностный конфликт может возникнуть между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Столкновение личностей может вызываться разными чертами характера, взглядами, ценностями или неумением общаться.

Конфликт между личностью и группой может возникнуть потому, что человек не придерживается норм и правил поведения, которые приняты в группе. Причиной может быть и то, что работник не отвечает ожиданиям (ожиданием), которые предъявляются к нему со стороны группы, или занимает позицию, которая отличается от позиции группы по определенным вопросам. Конфликт может возникнуть между руководителем и подчиненным, если руководитель применяет непопулярные в группе методы управления.

Поскольку организация состоит из многих формальных и неформальных групп, то между ними могут возникать конфликты. Чаще всего межгрупповые конфликты возникают из-за разногласия в целях и интересах функциональных структурных групп, в частности относительно материальных, финансовых,

трудовых ресурсов.

Трудовые конфликты возникают между сторонами социально трудовых отношений из-за:

- установления новых или изменения существующих экономических условий труда и производственного быта;
- изменения в коллективном договоре, соглашениях;
- невыполнения условий коллективного договора, соглашения или отдельных их положений;
- невыполнения требований законодательства о труде.

Конфликты могут проходить как в открытой, так и скрытой формах. Открытые конфликты разворачиваются на деловой основе и характеризуются четко выраженным столкновением сторон. Во время скрытого конфликта нет явно выраженных агрессивных действий.

Причины возникновения конфликтов разнообразны. Выделяют объективные и субъективные причины конфликтов. Последние характеризуют субъективное восприятие людьми объективных процессов, а также предопределяются их личностными психическими свойствами.

Основные причины конфликтов в организации такие:

- ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между структурными подразделениями;
- взаимозависимость заданий (в современном производстве выполнения задания одним или группой работников зависит от результатов работы других работников или группы);
- отличие в целях (специализированные подразделения могут уделять больше внимания своим проблемам, а не всей организации);
- отличие в представлениях, ценностях, манере поведения, уровне образования, жизненном опыте;
- неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации является причиной, следствием и катализатором конфликта, поскольку мешает понять ситуацию и взгляды других людей);
- резкое изменение событий и ситуации.

Субъективными причинами конфликтов является склонность человека к конфликтным отношениям с окружающими, предопределенная его индивидуальными особенностями. Среди них такие:

- неадекватная самооценка собственных возможностей и способностей, которая противоречит оценке со стороны окружающих;
- попытка всегда доминировать;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
- избыточная принципиальность и прямолинейность высказываний;
- критический настрой;
- эмоциональные качества, в частности тревожность, агрессивность, раздражительность, упрямство и тому подобное.

Эти причины могут стать настоящими причинами конфликта тогда, когда они препятствуют личности или группе людей в реализации собственных потребностей и интересов. Вместе с тем реакция человека во многих случаях определяется его социальной зрелостью, приемлемыми для нее формами поведения, социальными нормами и правилами. Участие человека (группы) в конфликте предопределяется значимостью поставленных целей, а также необходимыми усилиями для их достижения. Чем более важна цель, тем больше усилий согласен приложить субъект конфликта для ее достижения, а значит, тем сильнее будет противостояние и более жестким взаимодействие сторон.

Конфликты в организациях проходят несколько стадий - зарождения, развития, расцвета, затухания. На стадии зарождения конфликт скрыт и развивается на психологическом уровне. На стадии развития конфликта растет социальное напряжение, активизируются действия сторон. Активные действия достигают апогея на стадии расцвета конфликта, когда заостряются и эмоциональные страсти. Стадия затухания конфликта наступает, когда ресурсы обеих сторон исчерпываются и они приходят к согласию, благодаря чему прекращаются активные действия и возобновляется работа.

Конфликт может быть разрешен с помощью таких три типов действий:

- односторонних, когда каждый участник действует на свой страх и риск;
- взаимосогласованных, следствием чего является компромисс на основе взаимных уступок;
- интегрированных, которые предусматривают сотрудничество, общий поиск решения проблемы.

Поскольку конфликты могут нанести организации как материальные убытки, так и моральный вред, то руководство заинтересовано в быстрейшем их преодолении и предотвращении возникновения. В этом случае под управлением конфликтами понимают целеустремленные действия по ликвидации (минимизации) причин появления конфликта или коррекции поведения его участников. Предотвращение конфликтов основывается на эффективных способах управления конфликтной ситуацией. Существует несколько групп методов управления конфликтными ситуациями:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- агрессивные соответствующие действия.

Внутриличностные методы разрешения конфликта заключаются в том, чтобы личность правильно организовала свое поведение и общение с другими людьми. В частности, свои суждения относительно определенных проблем не следует сопровождать обвинениями в них другой стороны, а выражать в форме пожеланий. Что же касается конфликтных личностей, то при условии продолжения деловых отношений с ними руководителю во время общения следует считаться с тем, что:

- у этих людей есть определенные скрытые потребности;
- свои эмоции нужно взять под контроль и дать выход их эмоциям;
- не принимать на свой счет их слова и поведение;
- определить, к какому типу сложных людей они принадлежат;
- убедить их говорить правду, видеть в них позитивные качества.

Структурные методы - это методы влияния на организационные трудовые конфликты, которые возникают из-за неправильного распределения полномочий, недостатков в организации труда, системах стимулирования. В основе этих методов лежат:

- разъяснение требований к работе – каждый работник должен четко знать, какие результаты ожидаются от него, свои обязанности, полномочия, этапы работы. Метод реализуется через систему должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления;
- координационные и интеграционные механизмы - это цепь команд, четкое определение иерархии полномочий и взаимодействия людей, порядка принятия решений, информационных потоков. Эти механизмы предусматривают вмешательство руководителя в конфликт, который возник между двумя работниками;
- общеорганизационные комплексные цели – это направление усилий персонала на достижение поставленной цели;
- система вознаграждений – структура системы вознаграждений предусматривает использование таких форм и методов оплаты и стимулирования труда, которые учитывают личный внос каждого работника в конечные результаты организации.

Межличностные методы разрешения конфликтов основываются на учете стилей поведения конфликтующих сторон и природы самого конфликта. Существует пять стилей решения конфликтов, критериями выбора которых является мера удовлетворения собственных интересов и интересов другой стороны.

Стиль конкуренции заключается в том, что одна из сторон конфликта пытается удовлетворить собственные интересы, не считаясь с интересами второй стороны и вынуждая ее принимать предложенные решения. Эффективным этот стиль конкуренции может быть тогда, когда этот человек имеет власть и убежден в правильности решения в данной ситуации.

Стиль уклонения используется тогда, когда одна из сторон считает, что проблема не имеет для нее важного значения, а решение ее нуждается в значительных усилиях.

Стиль приспособления значит, что одна из сторон конфликта не пытается отстаивать собственные интересы и взаимодействует с другой стороной, поскольку для последней эти интересы более важны, или она имеет большую власть.

Стиль компромисса предусматривает, что обе стороны конфликта немного уступают собственные интересы, чтобы частично их удовлетворить и прийти к общему решению.

Стиль сотрудничества заключается в том, что каждая из сторон конфликта, отстаивая собственные интересы, пытается учитывать интересы оппонента. Общие решения производятся в ходе переговоров.

Конструктивное решение конфликта зависит от:

- адекватности восприятия конфликта, достаточно точной оценки поступков, намерений сторон;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем для выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для управления конфликтами используются две стратегии:

- предупреждение конфликта;
- разрешение конфликта.

Стратегия предупреждения конфликта - это совокупность мероприятий организационного и разъяснительного характера.

Стратегия решения конфликта зависит от ситуации и предусматривает такие способы, как принуждение и убеждение, подкрепленное стимулированием.

Действия руководства при этом направляются на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить свои действия и перейти к переговорам, найти соответствующее решение. Для этого необходимо определить:

- проблему конфликта в общих чертах;
- настоящую причину конфликта;
- реальных участников конфликта;
- настоящие потребности и опасения каждого участника конфликта;
- существующие к конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта;
- отношение к конфликту лиц, которые не участвуют в нем, но заинтересованы в позитивном решении.

Это даст возможность ограничить дискуссию формальными рамками, которая уменьшит избыточные эмоции и создаст возможности для общего обсуждения проблемы и нахождения оптимального решения.

#### **4.5. Социально психологический климат и его влияние на эффективность деятельности организации**

Поведение отдельного работника определяется не только набором его личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой социальной среды, в которой реализуется трудовая деятельность. Такой социальной средой является организация. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Каждый работник организации, который принимает участие в достижении ее стратегических целей, является в то же время членом определенной рабочей группы (коллектива).

Совместная деятельность людей в организации регулируется на **трех уровнях взаимодействия**:

- социальное взаимодействие - опирается на формализованные взаимоотношения, predeterminedенные

правовыми, экономическими и социальными нормами;

- социально-психологическое взаимодействие - это взаимоотношения между людьми в процессе совместной деятельности;

- психологическое взаимодействие - это уровень межличностного общения, которое опирается преимущественно на эмоционально-чувственную сферу.

Полнее всего социально-психологическое и психологическое взаимодействие между работниками проявляются в рабочих (малых) группах (коллективах). Рабочая группа - это общность людей, объединенных целью и интересами, совместной деятельностью, взаимной ответственностью, взаимоотношениями общительности и взаимопомощи. Взаимоотношения в группе касаются профессиональной, ценностно-мировоззренческой сфер и межличностных взаимоотношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения в процессе выполнения производственных заданий. Это субординационные отношения между руководителем и подчиненными и отношения, связанные с координацией деятельности коллектива. Ценностно-мировоззренческая сфера связана с личными и групповыми ценностями, моральными установками членов группы. В сфере межличностных отношений реализуется потребность личности в общении и самоутверждении в рамках коллектива.

Общность деятельности группы предопределяет и общность ее психологических характеристик. К психологическим характеристикам группы относятся такие групповые образования, как интересы, цели, потребности, нормы, ценности, групповая мысль. По этим характеристикам и отличаются разные группы. Осознание работником своей причастности к группе происходит через принятие этих характеристик, которое воспринимается им как факт психологической общности с другими членами социальной группы. Основной сугубо психологической характеристикой группы является наличие так называемого чувства «мы» в отличие от других социальных образований - «они».

В процессе совместной деятельности людей, то есть реализации каждым работником своей социальной роли, взаимоотношения между ними приобретают личностно-эмоциональную расцветку, которая является основой для возникновения межличностных отношений. Последние сказываются в актах общения и взаимодействия и являются фактором социально-психологического климата в коллективе.

Изучение и совершенствование социально-психологического климата на современном этапе становятся неотъемлемой составной частью управления персоналом организации и реализуются в повседневной работе руководителя.

**Социально-психологический климат** характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого работника и зависит от общего состояния окружающих его людей. **Атмосфера (духовная)** - это специфическое психическое состояние группы людей, которая проявляется в общении и стиле совместной деятельности. Это неустойчивая, динамическая сторона коллективного сознания. Атмосфера группы сказывается через характер психического настроения, которое может быть деятельным, созерцательным, жизнерадостным, пессимистическим, целеустремленным, анархическим и т.д.

В отличие от атмосферы, социально-психологический климат характеризует не ситуативные изменения в преобладающем настроении людей, а лишь его стойкие черты. Следовательно, социально-психологический климат - это преобладающая и относительно стойкая духовная атмосфера, или психическое настроение коллектива, который проявляется в отношении работников как друг к другу, так и к общему делу.

Роль социально-психологического климата в жизнедеятельности организации определяется тем, что:

- он является наиболее существенным элементом в общей системе организации совместной деятельности людей, поскольку предопределяет ее непосредственные условия, характеризует внутренние психологические аспекты микросреды и оценку результатов труда;

- обеспечивает механизм обратной связи личности с социальной средой и содействует ее развитию;
- определяет меру вовлечения каждого работника в деятельность, а также характер ее направленности и эффективность.

Специфика социально-психологического климата заключается в том, что он имеет двойную природу. С одной стороны, социально-психологический климат является определенным субъективным отображением в групповом сознании всей совокупности элементов производственной и социальной обстановки. С другой стороны, социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и оказывает обратное влияние на групповую деятельность и отдельную личность. Влияние социально-психологического климата на творческую активность и инициативу работников может как стимулировать, так и быть подавляющим. В связи с этим различают благоприятный и неблагоприятный социально психологический климат.

В общих чертах можно сказать, что благоприятный социально-психологический климат характеризуется ценностно-ориентационным единством и сплоченностью; конъюнктивными (объединяющими) межличностными отношениями и удовлетворенностью ими членов группы; наличием условий для самореализации и самоутверждения личности; удовольствием профессиональной деятельностью; отсутствием негативных лидеров и негативных психологических групп; преобладанием чувства симпатии-притягивания между работниками; взаимной ответственностью и требовательностью. Неблагоприятный социально-психологический климат проявляется в дизъюнктивных (разъединяющих) отношениях, в напряженных взаимоотношениях между членами группы, конфликтных ситуациях и конфликтах, снижении мотивации к труду, уменьшении производительности, ухудшении трудовой дисциплины, увеличении текучести кадров и тому подобное. Все это отражается на результатах деятельности. Следовательно, социально-психологический климат можно рассматривать как один из важных факторов и резервов повышения эффективности труда.

Социально-психологические резервы в условиях благоприятного социально-психологического климата возникают на всех уровнях структурной организации коллектива. На индивидуальном уровне они предопределяются личностными психическими свойствами работника, которые реализуются для удовлетворения потребности в самоутверждении, самореализации, желании отвечать ожиданиям группы. Для работника особенное значение имеет коллективное мнение о нем, поскольку оно затрагивает сферу чувств и эмоций. Именно коллективное мнение вызывает у работника необходимость сознательной самооценки и коррекции трудового поведения.

**Самооценка** - это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места в организации. Она основывается на сравнении стремлений и достигнутых успехов, которые являются основанием для самоуважения. Система оценок (самооценка, ожидаемая и реальная оценка личности группой) действует как регулятор групповых взаимоотношений.

На уровне группы социально психологические резервы возникают в результате формирования позитивной эмоциональной атмосферы, которая способна усиливаться, предопределяя повышение активности всех членов группы.

Следует также сказать о влиянии группы на личность и ее трудовую активность благодаря механизму групповых норм и санкций. **Групповые нормы** - это существующая в группе система требований, которая определяет поведение ее членов. В групповых нормах фиксируются основные моменты деятельности: цель, средства, предмет, процесс и продукт труда, взаимные права и обязанности, образцы поведения и пределы возможных отклонений, содержание санкций. Санкции могут быть организованными, то есть оформленными в законах, постановлениях, уставах организации, а также диффузными - непосредственные эмоциональные высказывания, одобрение или неодобрение действий работника.

Непосредственные контакты людей оказывают значительное влияние на производительность индивидуальной деятельности. Присутствие других может как стимулировать, так и усложнять выполнение

задания. Вместе с тем в условиях интерактивной (взаимодействующей) группы и относительно стойкой системы совместной деятельности людей возникает новое качество, «коллективная силовая потенция», которая приводит к повышению производительности труда. Такой результат возможен благодаря функциям руководства, коммуникации и организации совместной деятельности. В ходе этих процессов осуществляется интеграция влияний на работника как со стороны руководителя, так и со стороны группы.

Основными **формами влияния** на работника в ситуации межличностного общения является информирование, инструктаж и стимулирование.

Информирование формирует у работников представление о возможном развитии процессов и последствиях выбранной альтернативы поведения. Инструктаж знакомит работника с наиболее эффективными способами достижения поставленной цели. Заданием стимулирования является установление взаимосвязи между осознанными работником мотивами, представлениями о себе и результатами работы.

Удовлетворенность работников межличностными отношениями является существенной характеристикой социально-психологического климата. Эти межличностные взаимоотношения могут развиваться на основе кооперации и сотрудничества или соревнования и конфронтации. Наиболее производительными являются отношения, которые формируются на взаимной привлекательности работников. Взаимная привлекательность (непривлекательность) определяет доминирующее отношение человека к другим и охватывает:

- симпатии-антипатии;
- притягивание-отторжение.

Симпатии-антипатии - это ощущение удовлетворения (неудовлетворения) от реального или мнимого контакта с другим человеком. Притягивание (отторжение) является практической, реальной составляющей этих ощущений. Межличностная привлекательность (непривлекательность) может приобретать стойкую связь между людьми и переходить во взаимную благосклонность или неприязнь. Во время регуляции межличностных отношений в организации следует учитывать не только личные желания работников, но и отношения последних к объекту (предмету), относительно которого возникают эти отношения. При условии преобладания чувства антипатии, отторжения взаимоотношения между работниками будут реализовываться как сугубо официальные, деловые, а в эмоциональных отношениях будут возникать конфликтные ситуации. Все это требует от руководства систематического изучения и регуляции социально-психологического климата коллектива. В зависимости от таких показателей, как внимание руководителя к человеку и учету ее интересов, или, напротив, внимание к производству и учету интересов дела, стратегия управления характеризуется:

- невмешательством, которому свойственен низкий уровень беспокойства о людях и производстве;
- беспокойством о людях, попыткам установить дружеские отношения при условии недостаточного внимания производственным делам;
- сосредоточенностью на решении производственных заданий и недооценкой человеческого фактора;
- оптимальным сочетанием интересов дела и персонала при условии невысокой требовательности к работникам;
- максимальным учетом интересов производства и коллектива, когда совмещаются деловитость и человечность (этот тип управления свойствен командам).

Психологическими механизмами регуляции социально-психологического климата является адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция.

Адаптация направлена на активное принятие и усвоение личностью ценностей и норм коллектива, который способствует лучшей ее самореализации.

Коммуникации способствуют активному обмену информацией, привлечению работников к процессу управления, их духовному обогащению.

Идентификация (уподобление себя с другими) способствует формированию чувства причастности к группе, защищенности, самостоятельности, самоуважению.

Интеграция способствует превращению группы в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, в котором усилия всего персонала направлены на достижение целей организации.

При оптимальном социально-психологическом климате обеспечивается максимальное вовлечение работников в деятельность, которое является условием ее эффективности. Показателями последней являются: производительность труда, социальное развитие организации и степень реализации творческого потенциала каждого работника в трудовой деятельности.

## **Лекция 5 «СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА И КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО»**

### **5.1. Служба персонала организации**

В условиях рыночного ведения хозяйства персонала организации присущий высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления профессиональных знаний, навыков, но и в постоянном росте роли профессионально важных деловых качеств работников. Образование, квалификация и уровень развития профессиональных способностей является в настоящее время основными качественными характеристиками персонала. На практике эти характеристики не всегда отвечают потребностям и требованиям производства. Следовательно, для формирования конкурентоспособного кадрового потенциала необходимо постоянно проводить мероприятия по совершенствованию разработки и реализации кадровой политики, повышения эффективности деятельности служб управления персоналом в организации.

За последнее десятилетие ученые отмечают существенные изменения в статусном уровне и сфере функциональных обязанностей служб персонала. Чтобы обеспечить эффективную деятельность, современная организация должна определить, по крайней мере, три ключевых задания: во-первых, выбрать сферу деятельности, во-вторых, подобрать необходимых специалистов, в-третьих, организовать их работу с максимальной эффективностью. Как видим, два из этих направлений работы непосредственно связанные с деятельностью службы управления персоналом. Следовательно, можно утверждать, что служба персонала, по сравнению с другими структурными подразделениями, приобретает первоочередное значение в деятельности организации. Если в недалеком прошлом в центре внимания конкурентной борьбы были технология, организационная структура, инвестиционная политика, то с недавнего времени к ней относится и такая важна составляющая, как конкурентоспособный персонал.

Организационная структура и численность персонала кадровой службы зависит от специфики и масштабов деятельности организации и определяется перечнем функциональных обязанностей. Большие организации создают, как правило, мощные подразделения, которые занимаются достаточно широким спектром кадровых вопросов. Например, в службу персонала большой компании могут входить отделы, группы, секторы, отдельные работники, подобранные по функциональному принципу (отдел кадров, отдел стимулирования и оплаты труда, сектор учебы и развития персонала, инженер из техники безопасности, психолог).

Структура и функциональные обязанности службы персонала:

Руководитель службы персонала (заместитель директора предприятия по кадровой работе и социальному развитию коллектива)

Отдел кадров	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Подбор, отбор (проведение собеседований, тестирования), наем персонала</li><li>2. Разработка производственной и профессионально-квалификационной структуры персонала</li><li>3. Разработка программ развития персонала</li><li>4. Создание и ведение кадровой документации</li><li>5. Разработка и ведение штатного формуляра организации</li><li>6. Разработка процедуры и проведение аттестации персонала</li><li>7. Подготовка статистической отчетности по персоналу</li><li>8. Помощь руководству в заключении коллективного договора</li></ol>
Отдел организации труда и заработной платы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучение трудовых процессов</li><li>2. Разработка должностных инструкций</li><li>3. Разработка системы оплаты труда и премирования работников</li><li>4. Разработка системы социальных выплат, льгот, гарантий</li><li>5. Планирование расходов на персонал</li><li>6. Изучение и внедрение передового опыта в сфере организации и оплаты труда</li></ol>
Сектор подготовки кадров	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработка стратегических программ подготовки кадров</li><li>2. Организация учебы и повышения квалификации персонала</li><li>3. Разработка и заключение соглашений с учебными заведениями относительно подготовки необходимых специалистов</li><li>4. Проведение профориентационной работы</li><li>5. Разработка мероприятий и проведение производственной и социальной адаптации новых работников</li></ol>
Лаборатория автоматизированных систем управления персоналом	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Организация автоматизации и механизации управления персоналом</li><li>2. Разработка программного обеспечения в сфере управления персоналом</li><li>3. Обеспечение функционирования единой компьютерной сети управления персоналом предприятия</li><li>4. Исследование и внедрение передового мирового опыта в сфере автоматизации управления персоналом</li></ol>
Социально-психологическая служба	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проведение мониторинга персонала по вопросам управления и организации труда на предприятии</li><li>2. Исследование морально-психологического климата в коллективе</li><li>3. Помощь руководителям всех уровней управления в решении трудовых конфликтов</li><li>4. Проведение консультации и предоставление психологической помощи работникам</li></ol>
Сектор охраны труда и техники безопасности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проведение инструктажа по технике безопасности</li><li>2. Контроль соблюдения нормальных условий труда</li><li>3. Организация и проведение курсов (семинаров) по охране труда на производстве</li><li>4. Контроль уровня бытового и медицинского обслуживания персонала на предприятии</li></ol>

В организациях с небольшим трудовым коллективом подразделение по управлению персоналом может вообще не создаваться, а вопросами работы с кадрами занимается или первый руководитель, или уполномоченное им лицо. Хотя следует отметить, что достаточно часто случаются ситуации, когда руководители, особенно частных фирм, не уделяют надлежащего внимания проблемам формирования и развития персонала. Они отказываются от создания служб персонала не из объективных причин, а пытаясь сэкономить финансовые ресурсы организации. Как правило, в таких случаях обязанности управления персоналом переводятся на специалистов другого профиля - юристов, бухгалтеров, офисных менеджеров.

Есть целый ряд проблем в службах персонала. Часто они не отвечают новым требованиям современного производства, ограничивая собственную деятельность решениям вопросов найма и высвобождения работников, оформлением кадровой документации. На многих предприятиях не проводится системная работа с персоналом, которая предусматривала бы научно обоснованное изучение профессиональных способностей работников, планирование их карьерного продвижения, разработку перспективных программ социально-экономического развития трудового коллектива. Не всегда отвечают требованиям реализации активной кадровой политики и структура служб персонала и профессионально-квалификационный уровень менеджеров по кадрам.

В связи с этим усовершенствование деятельности служб персонала в современных условиях должно предусматривать такие направления работы:

1. Обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала предприятия.
2. Переход от административно-бумажных методов управления кадрами к научно обоснованным процедурам подбора, оценки и расстановки кадров, которые требуют от специалистов кадровых служб знаний и навыков психологического тестирования, социологического исследования и других современных технологий.
3. Широкое внедрение прогрессивных методов подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала. В современных условиях достаточно актуальной является проблема опережающей подготовки рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии, которая требует от кадровых служб разработки перспективных планов формирования трудового коллектива.
4. Организацию системной работы с руководящими кадрами, которая должна базироваться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, ротационное перемещение руководителей, учеба на курсах повышения квалификации, стажировка на ведущих предприятиях.
5. Обеспечение стабильности трудового коллектива, повышение трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования материальных, социально-культурных и этически-психологических стимулов.
6. Обеспечение социальных гарантий в сфере занятости путем квалифицированного соблюдения специалистами служб персонала порядка трудоустройства и переобучения высвобожденных работников, предоставления им гарантированных законодательством льгот и компенсаций.

Реализация этих направлений усовершенствования управления персоналом должна быть связана с обновлением научно-методического, материально-технического и информационного обеспечения кадровой работы, постоянным ростом уровня образования, квалификации и авторитета работников служб персонала.

## 5.2. Отдел кадров и его роль в управлении персоналом

Как свидетельствует отечественный опыт, чаще всего для управления персоналом в организации (предприятии, учреждении) создается отдел кадров. **Отдел кадров** - это структурное подразделение общей системы управления, на которое полагаются обязанности реализации кадровой политики предприятия. Специалисты этого отдела проводят аналитическую и оперативную работу, осуществляют исполнительные, регламентирующие, контролирующие и координационные функции в сфере управления персоналом.

Среди основных функций, которые выполняют отделы кадров (на примере промышленного предприятия) можно назвать такие:

1. Административная деятельность, которая обеспечивает выполнение действующего законодательства в области труда.
2. Организация трудоустройства, которая реализуется через подбор, принятие на работу, знакомство с рабочим местом, инструктаж по условиям труда и технике безопасности на производстве, переход с одного рабочего места (должности) на другое, высвобождение работника и др.
3. Формирование резервного потенциала на предприятии.
4. Помощь руководству в разработке форм и систем заработной платы, системы премирования, определения размера социальных льгот.
5. Проведение постоянного контроля условий труда, трудовой дисциплины, техники безопасности.
6. Разработка положения и проведение аттестации персонала, организация конкурсов на замещение вакантных должностей.
7. Организация системной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
8. Сотрудничество с профсоюзами и руководством организации в разработке и заключении коллективного договора.
9. Регуляция социально-психологических отношений путем выявления причин и разработки мероприятий снижения социального напряжения в коллективе (празднование торжественных дат, юбилеев и т.п.).

Поскольку отдел кадров отвечает за формирование высокопродуктивного и конкурентоспособного персонала, руководитель этого отдела имеет достаточно высокий статус. На больших предприятиях это может быть один из заместителей генерального директора или владельца предприятия, на которого в первую очередь возлагается ответственность за реализацию кадровой политики. В связи с этим деятельность начальника отдела кадров регламентируется достаточно широким спектром профессиональных прав и обязанностей, а именно:

1. Возглавлять работу по обеспечению предприятия работниками нужных профессий, специальностей и квалификации согласно уровню и профилю полученной ими подготовки и деловых качеств.
2. Руководить разработкой перспективных и годовых планов комплектования предприятия персоналом с учетом перспектив его развития, изменения состава работников в результате внедрения новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также в связи с пуском новых производственных объектов.
3. Решать вопрос найма, высвобождения и перевода работников, контролировать соответствие должности, которую они занимают, имеющемуся уровню образования и квалификации.
4. Обеспечивать размещение молодых специалистов согласно полученной в высших учебных заведениях профессии и специальности. Совместно с руководителями подразделений и общественными ор-

ганизациями осуществлять проведение их стажировки и воспитательной работы.

5. Систематически изучать деловые качества и другие индивидуальные особенности работников предприятия для подбора кадров на замещение вакантных должностей, контролировать создание и пополнение кадрового резерва.

6. Принимать участие в организации повышения квалификации работников, зачисленных в резерв, подготовке их к работе на руководящих должностях.

7. Принимать участие в разработке процедуры аттестации работников, определять круг работников, которые подлежат дежурной и повторной аттестации, обеспечивать подготовку необходимых документов, способствовать реализации рекомендаций аттестационной комиссии.

8. Организовывать своевременное оформление документации по приему, переводу и высвобождению работников согласно трудовому законодательству, положениям, инструкциям и приказам руководителя предприятия.

9. Вести учет личного состава предприятия, заполнять и хранить в соответствии с требованиями действующего законодательства трудовые книжки работников на предприятии.

10. Обеспечивать подготовку документов, необходимых для назначения пенсий и социальных выплат работникам предприятия и их семьям, проводить своевременное предоставление их в органы социального обеспечения.

11. Организовывать разработку и реализацию мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом на основе широкой автоматизации и механизации деятельности кадровой службы.

12. Контролировать деятельность инспекторов по кадрам, руководителей подразделений по своевременному и правильному выполнению приказов, распоряжений, постановлений администрации предприятия в сфере кадровой политики.

13. Организовывать мероприятия по совершенствованию форм и методов работы с кадрами. Анализировать причины текучести кадров. Предоставлять руководству предложения по устранению обнаруженных недостатков и обеспечения стабильности коллектива.

14. Организовывать табельный учет работников, разрабатывать график отпусков и контролировать его соблюдение, анализировать состояние трудовой дисциплины и выполнение правил внутреннего трудового распорядка в подразделениях предприятия.

15. Обеспечивать подготовку необходимой отчетности по персоналу и кадровой работе и контролировать своевременность предоставления этих документов соответствующим министерствам, ведомствам, комитетам.

Профессионально-квалификационные требования к современному руководителю отдела кадров:

**Руководитель отдела кадров должен**

<b>Быть</b>	высококвалифицированным специалистом в сфере управления персоналом
<b>Иметь</b>	полное или базовое высшее образование соответствующего направления подготовки (магистр, специалист, бакалавр), последипломное образование в области управления; стаж работы в области управления персоналом по специальности: для магистра или специалиста - не менее 2 лет, бакалавра - не меньше 3-х лет
<b>Знать</b>	- принципы кадровой политики, формы и методы кадровой работы; - перспективы развития предпринимательства; - технологию производственных процессов; - формы и системы материального стимулирования труда; - основы гражданского и трудового права;

- нормативно-правовые документы по кадровой работе;
- основы психологии управления, педагогики, социологии труда;
- организацию кадрового делопроизводства

**Владеть** - методикой подбора и отбора кадров;  
 - методикой оценивания персонала;  
 - техникой публичных выступлений;  
 - новейшими компьютерными технологиями в сфере управления персоналом

Структура, численность работников и Положение об отделе кадров утверждаются в соответствии с установленным порядком высшим руководством предприятия.

**Положение об отделе кадров** регламентирует основные вопросы организации работы подразделения с учетом специфики деятельности предприятия и механизма управления персоналом.

Структура Положения об отделе кадров предусматривает, как правило, не только констатацию общих вопросов, основных функций, заданий, но и раскрытие роли руководителя и ведущих специалистов отдела, определения прав и ответственности за порученный участок работы, взаимодействие с другими подразделениями.

На основе Положения об отделе кадров, для более четкого распределения обязанностей, руководством предприятия разрабатываются **Должностные инструкции работников отдела кадров**. В них на основании типовых квалификационных характеристик определяются конкретные обязанности и права каждого работника, предусматривается осуществление контроля за их выполнением. Следует отметить, что наличие качественно проработанных инструкций создает важную предпосылку для эффективной работы специалистов кадровой службы в сфере управления персоналом.

Рабочее место работника отдела кадров должно быть организовано таким способом, чтобы умственные и физические усилия специалиста направлялись на выполнение его функциональных обязанностей. У каждого работника отдела обязательно должны быть персональный рабочий стол, кресло, средства оргтехники (компьютер, телефон и тому подобное), шкаф и полки для хранения документов.

На практике часто невозможно определить постоянный «унифицированный» тип начальника отдела кадров. Его статус зависит как от специфики производства, так и от отношения владельца (первого руководителя) к роли и значению кадровой работы в деятельности предприятия. Например, на малых и средних предприятиях руководители, как правило, лично заменяют отделы кадров, ориентируясь на «повседневный диалог» с персоналом. На больших предприятиях, напротив, наблюдается широкий спектр служебных должностей, которые занимают представители кадровых служб, – от начальника отдела (департамента) кадров до заместителя генерального директора предприятия (компании).

В пределах своей компетенции отдел кадров принимает участие в формировании структуры и штатного расписания организации, контроле разработки должностных инструкций в структурных подразделениях, подготовке организационно-методического обеспечения и проведении аттестации персонала. Вместе с другими структурными подразделениями отдел кадров разрабатывает годовые планы работы с персоналом, определяет ежегодную и перспективную (на 5-10 лет) потребность в кадрах, формирует заказ на подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов и руководителей предприятия. Начальник отдела кадров вместе с высшим руководством осуществляет организационно-методическое руководство формирования кадрового резерва и контролирует выполнение личных годовых планов кандидатов, вносит предложения по совершенствованию состава резерва. Совместно с руководителями структурных подразделений он изучает деловые качества лиц, которые претендуют на вакантные руководящие должности, контролирует отбор и расстановку кадров согласно уровню их профессиональной квалификации, рассматривает предложения относительно возможностей проведения повышения квалификации и стажировки персонала на ведущих предприятиях отрасли как в пределах государства, так и за рубежом.

Как правило, оперативное управление персоналом на предприятии проводят представители отдела кадров и линейные руководители (начальники цехов, начальники смен, начальники участков). При этом начальник отдела кадров является главным реализатором кадровой политики предприятия в целом, а линейные руководители отвечают непосредственно за своих подчиненных, контролируют состояние производства, составляют первичную документацию для высшего руководства. Первичная информация руководителей структурных подразделений анализируется работниками отдела кадров и дает возможность делать обобщающие выводы по предприятию относительно уровня выполнения норм выработки, объемов производства, трудовой дисциплины (количество опозданий, прогулов), уровня текучести кадров, уровня профессионально квалификационного соответствия работников занимаемым должностям и т.д.

К основным функциям отдела кадров в сфере стратегического управления персоналом на предприятии относятся такие:

1. Активное участие в разработке и совершенствовании организационной и управленческой структуры предприятия.
2. Помощь руководству в проведении кадровой политики относительно найма, перемещения, высвобождения, сокращения персонала.
3. Помощь линейным и функциональным руководителям в организации воспитательной работы с персоналом для повышения производительности труда, ответственности за качество выполнения работы, обеспечение нормального социально-психологического климата в коллективе.

Реализация эффективной деятельности отдела кадров в сфере управления персоналом должна проводиться в тесном сотрудничестве с высшим руководством, профсоюзным комитетом и другими функциональными подразделениями предприятия.

По мнению западных специалистов, современные менеджеры кадровых служб не должны ограничивать собственную деятельность лишь «изданием приказов» и «оформлением документов», как это часто бывает на отечественных предприятиях. Например, в промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимается нормированием и оплатой труда, тогда как в системах управления человеческими ресурсами США большинство специалистов занимаются отбором, адаптацией и оценкой персонала. Задание служб управления персоналом должно заключаться в формировании такого кадрового состава, который бы обеспечил максимальную производительность труда в достижении поставленных целей. Насколько серьезно подходят к профессиональному отбору персонала на ведущих западных предприятиях свидетельствует опыт США. Так, например, в Соединенных Штатах Америки на отбор одного менеджера высшего уровня тратится \$32 тыс., на менеджера среднего уровня - \$8 тыс., бухгалтера - \$10 тыс., инженера - \$8 тыс., секретаря - \$2 тыс.

## **5.3. Кадровое делопроизводство**

### **5.3.1. Номенклатура дел из кадрового делопроизводства**

**Кадровое делопроизводство** - это деятельность, которая предусматривает создание и организацию работы с документами личного состава по вопросам оформления приема, перевода, высвобождения, учета, аттестации, учебы, повышения квалификации, стажировки, пенсионного обеспечения работников. Правильная организация кадрового делопроизводства имеет большое значение, ведь именно в отделе кадров граждане заключают трудовые договоры, знакомятся с правилами внутреннего трудового распорядка, условиями труда, быта, отдыха, перспективами профессионального роста.

Кадровое делопроизводство ведется по таким направлениям:

1. Учет личного состава предприятия и его подразделений.
2. Оформление и ведение личных дел работников.

3. Подготовка и передача на рассмотрение высшего руководства документов по личному составу, а именно: приказов о приеме, переводе, высвобождении работников, объявлении поощрения или выговора и т.п.
4. Подготовка приказов и других необходимых документов для проведения аттестации персонала.
5. Подготовка отчетов и других статистических справок об изменении численности и структуры персонала.
6. Подготовка отчетов о состоянии подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников.
7. Ведение документации о зачислении работников в резерв на замещение вакантных должностей.
8. Учет и регистрация поступления документов, которые касаются личного состава предприятия, контроль их использования.
9. Подготовка и передача в органы социального обеспечения пенсионных дел работников.
10. Подготовка документов по кадрам для передачи их в архив на хранение.
11. Механизация и автоматизация документирования информации о личном составе.

Основные виды документов кадрового делопроизводства, которые оформляют и ведут работники отдела кадров:

- личные дела работников;
- трудовые книжки работников, журналы учета трудовых книжек и бланки трудовых книжек;
- штатно-должностная книга (штатный формуляр);
- алфавитная книга;
- книга приказов по личному составу предприятия.

Оборудование рабочих мест сотрудников отдела кадров, которые ведут кадровое делопроизводство, должно осуществляться с учетом специфики работы с документами и отвечать таким требованиям:

1. Мебель, полки, шкафы для документов устанавливать так, чтобы ими было удобно пользоваться.
2. Средства малой оргтехники стоит располагать в определенных и удобных для пользования местах.
3. Документы должны храниться в отдельных папках. Для быстрого и безошибочного нахождения документов необходимо использовать пронумерованные или разноцветные папки.
4. Конфиденциальные и секретные документы следует хранить в соответствующих шкафах или сейфах.

Документация по личному (кадровому) составу создается как результат работы с персоналом. В документации по личному составу отображается деятельность предприятия по вопросам приема, перевода, высвобождения, учета, подготовки, переподготовки, аттестации, награждения и пенсионного обеспечения работников. Служебные документы по личному составу являются основанием для предоставления гражданам документов, которые удостоверяют их личность, должность, профессию, а также основой для получения льгот, стипендий, пенсий и других социальных выплат.

Самой характерной чертой кадровой документации является то, что она всегда отображает деятельность конкретных лиц, то есть является именной.

Комплекс документов по функциям управления кадрами содержит такие основные группы:

- личные документы работников;
- организационно-распорядительная документация;
- первичная учетная кадровая документация.

К группе **личных документов** относятся: паспорт, трудовая книжка, военный билет, диплом, свидетельство, аттестат и другие документы, которые удостоверяют юридическое подтверждение личности работника. Личными являются также документы, которые выдаются работникам, например, пропуск, удостоверение о командировке, справки, подтверждающие место работы, должность, заработную плату, рекомендательные и аттестационные письма.

**Организационно-распорядительная документация** закрепляет трудовые правоотношения граждан с учреждениями. К организационным относятся уставы, положения, инструкции, правила внутреннего трудового распорядка; к распорядительным - приказы, постановления, решения, указания, распоряжения; к справочно-информационным - докладные и объяснительные записки, письма, списки, акты, протоколы, справки, отчеты.

**Первичная учетная кадровая документация** выполняет функцию учета работников. Согласно технологии регистрации и накопления информации о кадрах первичную учетную кадровую документацию разделяют на две взаимосвязанных группы: исходные (начальные) учетные документы (личный листок, личная карточка) и производные учетные документы, которые имеют второстепенный (справочно-контрольный) характер (специализированные карточки персонального учета специалистов, списки, журналы регистрации, книги учета).

Типичная технологическая схема оформления кадровой документации предусматривает такие стадии:

- 1) документирование трудовых правоотношений работников с работодателем;
- 2) ведение личных дел и трудовых книжек работников;
- 3) ведение справочно-учетной и отчетной работы по кадрам.

### **5.3.2. Документальное обеспечение учета и движения кадров**

Для правильного и быстрого принятия решений руководителю необходимо владеть информацией о личном составе и движении кадров в организации. Учет кадров ведется во всех организациях, которые имеют право самостоятельно осуществлять прием и высвобождение работников. Учету подлежат все работники независимо от характера работы и должности.

Организация учета персонала непосредственно возлагается на отдел кадров, инспектора по кадрам, менеджера по кадрам, секретаря или другого сотрудника, который назначается приказом руководителя или владельца предприятия в зависимости от численности трудового коллектива.

Учет кадров должен обеспечивать достоверные сведения:

- о количестве работников по категориям, профессиям, квалификации, образованию, стажу работы, полу, возрасту и другим признакам;
- об изменении штатного состава организации с обязательным уточнением причин изменений;
- о состоянии подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки работников.

Возможность получения информации о личном составе организации обеспечивается ведением отделом кадров соответствующей документации, важнейшими среди которой являются трудовые договоры между работниками и владельцем предприятия, трудовые книжки и личные дела работников.

**Трудовой договор** является соглашением между работником и владельцем организации, согласно которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации, должности, подчиняясь внутреннему трудовому распорядку, а владелец предприятия - выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать необходимые для выполнения работы условия труда.

Трудовые договоры заключаются на:

- неопределенный срок;
- на определенный срок, который устанавливается по соглашению сторон;
- на время выполнения определенной работы.

Срочный договор на определенный срок отличается от договора, заключенного на неопределенный срок тем, что, во-первых, администрация может прекратить трудовые отношения с работником по окончании срока договора без указания причин, во-вторых, работник может отказаться от права увольнения по собственному желанию в течение всего срока договора.

Трудовой договор на время выполнения определенной работы заключается в том случае, когда время завершения работы может быть определено лишь приблизительно.

Особенной формой трудового договора является контракт, в котором срок его действия, права, обязанности и ответственность сторон, условия материального обеспечения и организации труда работника, условия расторжения, в частности досрочного, могут устанавливаться сторонами по договоренности. Контракт заключается в письменной форме не менее чем в двух экземплярах. За два месяца до окончания срока действия контракта по соглашению сторон он может быть продлен или заключен на новый срок.

Устраиваясь на работу, человек должен предъявить паспорт, трудовую книжку, военный билет, а в случае необходимости - и другие документы: диплом об образовании, права на управление автомобилем, справку о медицинском обследовании и тому подобное. Работник считается зачисленным, если на него оформлен приказ (распоряжение), в котором отмечается дата приема на работу, должность, величина заработной платы, а также могут указываться наличие испытательного срока или дата проведения конкурсного отбора. После объявления приказа о приеме на работу работника знакомят с коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, работой, которую он будет выполнять, условиями и размерами оплаты труда, проводят инструктаж по технике безопасности.

Последовательность расторжения трудового договора почти такая же, как и заключение. Оформляется приказ или распоряжение об освобождении работника с занимаемой должности, в котором указываются причины и основания освобождения. На основании приказа или распоряжения делается запись в трудовой книжке, которая выдается работнику под расписку в день высвобождения. Личное дело передается в архив.

Законодательство о труде предусматривает необходимые юридические гарантии, которые базируются на том, что трудовой договор может быть разорван лишь на указанных в законе основаниях и в порядке, установленном законодательством по каждому из оснований.

**Трудовая книжка** является основным документом о трудовой деятельности работника. Она предназначена для установления общего, непрерывного и специального стажа. Порядок заполнения трудовой книжки регламентируется ст. 48 КЗоТ Украины и Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях.

Трудовые книжки заводятся на всех работников предприятия, которые проработали на нем больше 5 дней. На лиц, которые работают по совместительству, трудовые книжки ведутся только по месту основной работы. Лица, которые устраиваются на работу, должны предъявить владельцу предприятия личную трудовую книжку, оформленную в установленном порядке. Лица, которые принимаются на работу впервые, получают трудовую книжку по месту трудоустройства, при этом владелец берет с работника сумму ее стоимости.

Трудовые книжки сохраняются на предприятиях как документ строгой отчетности. Ответственность за ведение учета, хранение и выдачу трудовых книжек несет руководитель предприятия или уполномоченно им лицо (начальник отдела кадров). Если в трудовой книжке заполнены все соответствующих разделов, она дополняется вкладышем. Отдельный вкладыш не является действительным, поэтому он подшивается к трудовой книжке, в которой ставится штамп с надписью «выдан вкладыш», а также проставляется его номер и серия.

Лицо, которое потеряло трудовую книжку (вкладыш к ней), обязано немедленно сообщить об этом владельцу предприятия по месту основной работы. Не позже 15 дней после сообщения, а в случае осложнения - в другие сроки, руководитель предприятия (ответственное лицо) должен выдать работнику другую трудовую книжку (вкладыш к ней) с надписью «дубликат» в правом верхнем углу ее первой страницы.

Трудовые книжки и вкладыш и к ним заполняются на украинском или русском языках.

В трудовую книжку заносятся:

- имя, фамилию и отчество работника, дата рождения;
- сведения о приеме на работу (должность), переводе на другую работу (должность), освобождении с работы (должности);
- сведения о награждении государственными наградами и отличиями Президента Украины, поощрения

за успехи в работе и другие благодарности в соответствии с действующим законодательством Украины;

- данные об открытиях, на которые выданы дипломы, использованных изобретениях и рационализаторских предложениях, выплаченных в связи с этим вознаграждениях.

Сведения о работнике записываются на первой (титульной) странице трудовой книжки. Фамилия, имя, отчество, дата рождения записываются полностью. После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью заверяет правильность внесенных сведений.

Первую страницу подписывает лицо, которое отвечает за выдачу трудовых книжек, после чего ставится печать предприятия, где впервые заполняется трудовая книжка.

В разделах «Сведения о работе», «Сведения о награждении», «Сведения о поощрении» трудовой книжки (вкладыша) четко по датам на основании приказов вносятся записи о принятии на работу, переводе на другую работу, высвобождении с работы, награждении работника, объявлении поощрения. Зачеркивание ранее внесенных в трудовую книжку (вкладыш) неточных или неправильных записей не допускается. В случае выявления ошибки она исправляется записью, например, «запись за № таким-то является недействительным, принят на такую-то профессию (должность)». В соответствующей графе указываются номер приказа и дата.

В связи с тем, что с 1 января 1996 года вступил в силу **Государственный классификатор профессий**, записи в трудовых книжках о работе должны вноситься в соответствии с профессиональными названиями, отмеченными в настоящем нормативном документе. От этих названий могут в случае необходимости образовываться производные названия работ и должностей добавлением уточняющих слов (например, ведущий, главный, младший, сменный и т. д.). Это предоставляет работодателю определять производные названия работ и должностей в зависимости от заданий и обязанностей исполнителей.

Пример заполнения граф трудовой книжки в разделе «Сведения о работе».

#### СВЕДЕНИЯ О РАБОТЕ

№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	На основании чего внесена запись (документ, его номер и дата)
	число	месяц	год		
				Частное предприятие «Мечта»	
1	02	06	2000	Принят на должность рекламного агента	Приказ № 19 от 1 июня 2000 г.
2	01	08	2001	Переведен на должность менеджера по рекламе	Приказ № 24 от 31 июля 2001г.

Трудовые книжки и бланки трудовых книжек являются ценными документами, поэтому на предприятии ведется их строгий учет в Книге учета бланков трудовых книжек и вкладышей к ним и в Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

**Личное дело** - это совокупность документов, которые содержат самые полные сведения о работнике и характеризуют его биографические, деловые и личные качества.

Личное дело занимает основное место в системе персонального учета работников. На основании документов, которые группируются в ней, проводятся изучение, отбор и использование кадров управления. Личные дела заводятся на всех работников предприятия после их зачисления на работу. Сначала в личное дело заносятся документы, которые отображают процесс приема на работу, потом - все основные документы, которые возникают в течение трудовой деятельности работника в организации.

Систематизируют личные дела в алфавитном порядке или по структурным подразделениям согласно штатному расписанию. Дела на материально-ответственных лиц хранятся отдельно. Каждому личному

делу присваивается номер в соответствии с номером в штатно-должностной книге. Этот номер записывается и в алфавитную книгу личных дел.

Личное дело состоит из таких документов:

1. Личный листок по учету кадров с фотографией работника размером 4 x 6 см.
2. Автобиография.
3. Копии документов об образовании, научной степени, ученом звании, повышении квалификации.
4. Перечень научных трудов (для специалистов, которые имеют ученую степень и звание).
5. Разного рода характеристики или рекомендательные письма.
6. Документы, на основании которых выдаются приказы о назначении, переводе, освобождении работника (контракт, представление, письма о переводе).
7. Копии приказов (распоряжений) о приеме (назначении); переводе и высвобождении работника или выписки из этих приказов.
8. Материалы проведения аттестации.
9. Описание документов.

Документы личного дела ведутся в течение всего времени работы лица в организации.

Доступ к личным делам должен быть ограниченным. Они находятся на особом хранении на уровне секретных документов. Как правило, личные дела сохраняются в сейфах или специально приспособленных для этого шкафах.

Ответственность за хранение личных дел несет первый руководитель организации или уполномочено ими лицо - начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, юрисконсульт, секретарь.

Выдаются личные дела для служебного пользования лишь лицам, круг которых определен руководителем организации.

Не разрешается:

- выдавать личное дело работнику, на которого оно заведено;
- выносить личные дела за пределы предприятия и задерживать их в пользовании больше чем на один день;
- вносить исправления к ранее сделанным записям.

При увольнении работника личные дела передаются в архив предприятия. На новом месте работы на работника заводится новое личное дело.

### 5.3.3. Учет личного состава организации

Учет личного состава организации обеспечивается ведением личных карточек работников, штатно-должностной книги (штатного формуляра) и алфавитной книги.

На работников, которых принимают на постоянную, временную работу и работу по совместительству, заполняются личные карточки (типовая форма № П-2). **Личная карточка** - это документ, в котором содержится самая существенная информация о лице.

Личная карточка содержит такие разделы:

I раздел - «Общие сведения». В нем отображаются:

- фамилия, имя и отчество работника, дата и место рождения, номер и серия паспорта, домашний адрес;
- образование;
- специальность по диплому (свидетельству);
- квалификация по диплому (свидетельству);
- общий, непрерывный и специальный стаж работы;
- последнее место работы, должность, профессия, дата и причина увольнения;
- семейное положение.

II раздел - «Сведения о военном учете» - заполняется в соответствии с инструкцией из учета военно-обязанных. Указываются:

- группа учета;
- категория учета;
- военное звание;
- военно-учетная специальность;
- пригодность к военной службе;
- название райвоенкомата по месту жительства;
- пребывание на специальном учете.

III раздел - «Назначение и перевод» - отображает дату приема на работу и все переводы на другие должности, изменение квалификации. Все записи из этого раздела переносятся в трудовую книжку.

IV раздел - «Отпуска» - содержит информацию о предоставлении ежегодных и дополнительных отпусков.

В случае высвобождения работника в личной карточке указываются дата и причина увольнения, номер приказа об увольнении и делается запись о том, что трудовая книжка выдана ее владельцу.

Личные карточки комплектуются по структурным подразделениям предприятия и аппарата управления.

**Штатно-должностная книга (штатный формуляр)** - это основной рабочий документ отдела кадров, который отражает состояние укомплектованности персонала предприятия.

Штатно-должностную книгу ведет работник отдела кадров на основе штатного расписания. Учет работников в штатно-должностной книге ведется по цехам, отделам и другим структурным подразделениям. Все записи в штатно-должностной книге должны вестись регулярно одновременно с оформлением приказов о принятии на работу или назначении на должность, переводе работника в другое структурное подразделение.

На случай изменения штатного расписания после записей работников по структурным подразделениям необходимо оставлять место для изменений и продолжения записей.

Порядковые номера работников в штатно-должностной книге присваиваются их личным делам и личным карточкам.

Пример заполнения штатно-должностной книги.

№ записи	Фамилия, имя, отчество	Должность	Оклад, грн.	Год рождения	Стаж работы, лет	Образование	Присвоенная квалификация по специальности	Дата и номер приказа о назначении на должность
Отдел рекламы								
1	Григоренко Игорь Станиславович	Менеджер по рекламе	2000	1964	10	высшее	Магистр по маркетингу	Приказ о назначении на должность № 19 от 1 мая 2000 г.
2	Сергеева Инга Валериевна	Секретарь - референт	500	1975	2	высшее	Бакалавр по управлению трудовыми ресурсами	Приказ о назначении на должность № 07 от 17 февр. 2000 г.

**Алфавитная книга** ведется для облегчения оперативного розыска личного дела и личной карточки, а также для получения справочной информации о работниках. Книга заводится на всех работников по подразделениям или категориям персонала в зависимости от структуры предприятия и численности работающих. Записи в алфавитной книге осуществляются одновременно с оформлением приказов о принятии, переводе или высвобождении работника. Фамилию, имя, отчество принятого работника за-

писываются в соответствующем разделе на соответствующую букву алфавита, а фамилии уволенных или переведенных работников вычеркиваются тонкой красной линией.

Пользуясь алфавитной книгой, можно быстро выяснить, где работает лицо, найти его личную карточку, выяснить, когда был уволен или переведен тот или иной работник, какова текучесть кадров в данном подразделении.

Алфавитная книга, как правило, заводится на предприятиях с большим количеством персонала.

Пример заполнения алфавитной книги:

№ записи	Фамилия, имя, отчество	Номер личного дела (карточки)	Дата приема на работу	Должность	Дата увольнения	Примечания
1	Коваленко Николай Павлович	107	7 дек. 1999 г., приказ № 39 от 5 дек. 1999 г.	старший бухгалтер		
2	Куман Ярослав Сергеевич	56	1 марта 1987 г., приказ № 7 от 27 февр. 1987 г.	экономист	25 июня 2000, приказ № 25 от 25 июня 2000 г.	Переведен на другую работу

### 5.3.4. Компьютеризация кадрового делопроизводства

Компьютеризация кадрового делопроизводства является одним из основных условий рациональной организации делопроизводственных процессов в организации, средством повышения эффективности деятельности кадровых служб, фактором роста производительности и оперативности труда менеджеров. Состав программного и технического обеспечения зависит от конкретных условий организации деятельности предприятия, а именно от масштабов производства, численности персонала, организационной структуры аппарата управления, масштабов документооборота, потребностей в оперативной и ретроспективной информации, степени централизации работ с документами и тому подобное.

Внедрять компьютеризацию необходимо на всех этапах делопроизводства, начиная с подготовки документов, их копирования, оперативного размножения, экспедиционного обрабатывания, регистрации и поиска, быстрой транспортировки, завершая контролем выполнения и надежным хранением документации.

Некоторые организации успешно используют систему управления персоналом PersonPro, которая создана для автоматизации деятельности службы управления персоналом. Основные функциональные возможности этой программы таковы:

1. Разработка организационной структуры организации.
2. Создание и редактирование штатного расписания организации.
3. Учет, хранение и оперативный поиск данных о персонале организации.
4. Создание электронного варианта личных дел сотрудников, карточек персонального учета работников (типовая форма № П-2).
5. Создание базы данных кандидатов на вакантные должности.
6. Формирование стандартизированных типов документов (приказов о приеме на работу, увольнении с работы, командировке, предоставлении отпуска).
7. Формирование статистической отчетности о персонале и кадровой работе.
8. Организация учета, хранения и быстрого поиска внутренних, входящих и исходящих документов.
9. Организация рассылки документации с помощью электронной почты.

Внедрение компьютерных технологий в кадровом делопроизводстве дает возможность повысить эффективность деятельности работников кадровой службы, сэкономить расходы времени на подготовку и поиск необходимых документов, усилить контроль за созданием, ведением и хранением документа-

ции о персонале организации.

## Лекция 6 «ПЛАНИРОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА»

### 6.1. Объективные и субъективные факторы изменения потребности организации в персонале

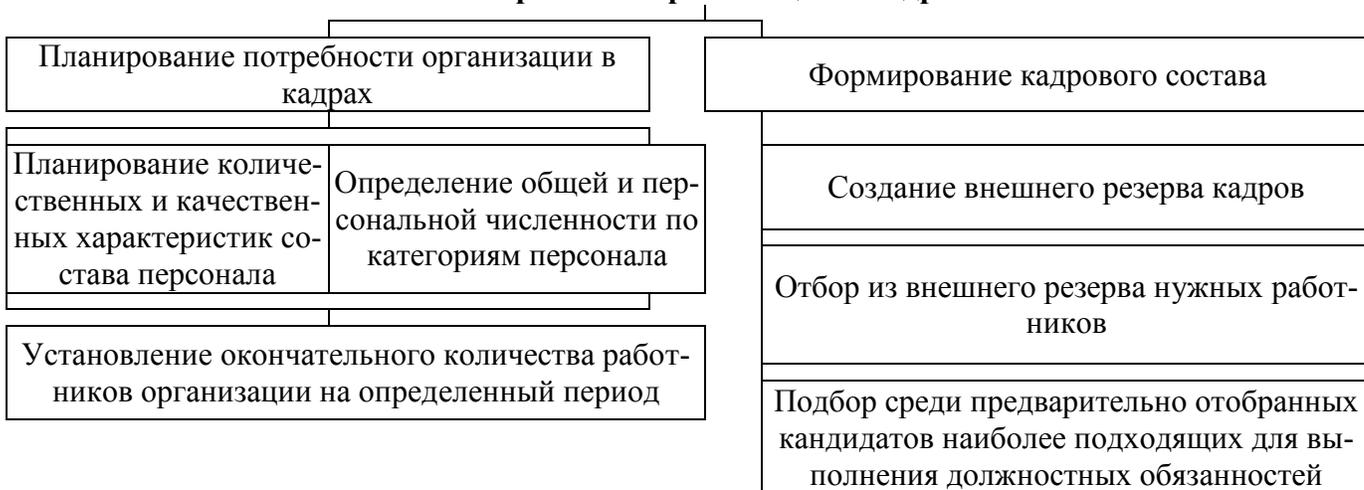
Эффективное и относительно стабильное функционирование организации в рыночном пространстве непосредственно связано с ритмичным использованием разнообразных ресурсов и в первую очередь ресурсов труда. Для каждой организации в основе расчетов находится присущая только ей нормативная численность персонала. Отклонение реальной численности кадров от нормативной потребности в них в сторону увеличения или уменьшения, как правило, негативно влияет на производственный ритм изготовления продукции (предоставления услуг).

Так превышение допустимого для организации определенного количества персонала указывает на рост ее кадрового потенциала. А это значит, что в этом случае она способна поднять свои производственные нагрузки, решать задание повышенной производственной сложности, но по каким-то причинам объективного или субъективного характера это не происходит. Содержание избыточной части персонала нуждается в дополнительных расходах, которые негативно влияют на финансовое положение организации. Социальным следствием такого явления может стать усиление недовольства кадров работой и повышение их текучести. Возможны также негативные проявления организационного и технического характера в виде самых разнообразных отклонений от нормального состояния производственного процесса.

Если численность персонала меньше нормативной, то кадрового потенциала становится недостаточно для решения неотложных проблем развития организации. Плановые изменения производственной и управленческой базы организации в этом случае не обеспечиваются достаточной профессиональной и интеллектуальной поддержкой имеющихся кадров. Коллектив организации сдержанно относится к планам администрации по реконструкции действующего производства, нет заинтересованности работников в овладении смежными профессиями, персонал становится безразличным к совершенствованию системы управления организацией. Все это является признаком проявления противоречий между сформированным на объекте персоналом и созданными условиями для его реализации.

По своей сути установление численности персонала на данный момент и на перспективу является процессом планирования ресурсов труда:

#### Потребность организации в кадрах



В процессе планирования решаются такие вопросы: для чего, где, когда, сколько, какого качества (квалификации) и, главное, по какой цене понадобятся работники для решения стоящих перед организацией задач. Поэтому основной целью планирования персонала является реализация части общего плана развития организации по обеспечению ее необходимым количеством работников, нужной квалификации и производительности с оптимальными расходами на наем и содержание.

В процессе планирования потребностей в персонале учитывается действие многих факторов, влияющих на организацию. В соответствии с местом организации на рынке труда, всю совокупность факторов, которые определяют потребность в персонале, можно разделить на две группы.

Первую группу составляют **внешние факторы** – в т.ч.:

– факторы, которые определяют макроэкономические характеристики рынка труда (темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные сдвиги). Влияние этих факторов имеет двойной характер: с одной стороны, они формируют ситуацию на рынке труда – изменяется предложение ресурсов труда, а с другой – влияют на стратегию организации по определению ее потребности в работниках.

Так в период относительно стабильного экономического роста увеличивается платежная возможность населения. В экономике это создает дополнительные возможности для роста объемов реализации товара организации. Вместе с тем растет спрос на труд и заработную плату, а значит, стимулируется дополнительная потребность в персонале. В странах с развитой рыночной экономикой, как правило, разрабатываются детальные прогнозы становления разнообразных макроэкономических показателей. На этой основе кадровые службы организаций в свою очередь составляют прогнозы влияния этих показателей на потребности организации в персонале;

– технико-технологические факторы, например, внедрение персональных компьютеров, распространение компьютерной Internet-системы. Так широкое внедрение Internet-системы в маркетинг товарообмена и в промышленное потребление резко изменило потребность в кадрах материально-технического снабжения и сбыта;

– политика, ее относят к группе опосредованных факторов. Разные политические коллизии изменяют состояние рынка труда через изменения в действующем законодательстве (установление нового налогового режима, внедрение новых принципов социального страхования, введение новых положений в трудовое законодательство). Важным инструментом влияния на спрос на рабочую силу считается также государственная регуляция макроэкономических показателей. Такая регуляция формирует в стране новую политическую обстановку. Сложности кадровой службы в случае учета действия политического фактора заключаются не столько в определении их влияния на спрос рабочей силы, сколько в предвидении этих изменений;

– фактор конкуренции и фактор рынка сбыта товаров. На фоне относительно стабильного или сокращающегося рынка усиление конкуренции на рынке труда является весомым основанием для высвобождения наемного персонала. Если спрос на продукцию фирмы быстро растет, это становится основанием для проведения дополнительного набора рабочей силы. В этом случае кадровой службе важно не только обнаружить тенденции, характерные для развития рынка, но и установить их связь с динамикой потребностей в персонале. Решающей в этом деле является деятельность организации по опережению конкурентов. Их эффективность заключается в том, насколько оперативнее других организация способна набрать нужных работников и таким способом опередить конкурентов и получить дополнительную прибыль. Важно подчеркнуть, что эта проблема должна решаться кадровой службой в тесном сотрудничестве с другими подразделениями организации, которые отслеживают динамику рынка.

Вместе с внешними факторами большое влияние на потребность кадров оказывают **внутренние факторы**. Они тесно связаны с целями организации, а потому в соответствии с ними могут быть разделены на такие три группы: стратегические, среднесрочные и текущие. Так стремление организации к

повышению качества собственного производства (товаров или услуг) рассматривается как наличие действия стратегических факторов. В организации, ориентированной на стратегическую цель, потребность в рабочей силе стабильна. Планирование персонала при таких обстоятельствах не является сложной проблемой. Организации, где стратегический курс часто изменяется, что связано с переходом на выпуск новой продукции, поисками новых рынков, сокращениями отдельных сфер бизнеса и т.п., имеют значительные проблемы с определением потребности в работниках и с установлением их качественного уровня.

## **6.2. Анализ имеющейся численности и структуры персонала**

Эффективное планирование потребности в человеческих ресурсах и их рациональное использование могут осуществляться лишь на основании глубокого анализа персонала, который сформировался в данной организации. Персонал считается той составляющей производства, которая очень чувствительно реагирует на происходящие на предприятии технико-экономические и организационные изменения. Позитивные и негативные последствия руководства производственно-хозяйственными процессами прежде всего отражаются на количественно-качественных характеристиках работников. Численность персонала увеличивается или сокращается, изменяются его качественные параметры. Растет или снижается квалификация работников, колеблется их образовательный уровень, другой становится половозрастная структура, меняется степень опытности кадров и т.п. Потому анализ в первую очередь должен раскрыть имеющуюся динамику рабочей силы в разных ее направлениях и аспектах. Вместе с тем он предусматривает изучение и установление существующих тенденций занятости в организации за определенный период, способствует предвидению ее потребностей в персонале в будущем. Главная цель такого анализа - раскрыть изменения персонала под воздействием определенных факторов и определить, какие именно тенденции занятости могут сохраниться в будущем.

Главная задача анализа состоит в том, чтобы количественно определить качественные характеристики изменений, которые произошли в численности и структуре персонала за определенный период, и степень влияния на них разных факторов; показать, насколько рациональным оказалось использование потенциала работников, а также установить меру его соответствия потребностям организации.

В основу реализации указанной задачи положен метод декомпозиции. Опираясь на его основные положения, весь персонал организации по признаку существующего на предприятии разделения труда делят на две большие группы – промышленно-производственный и непромышленный.

К первой группе относятся работники, занятые в:

- основных подразделениях;
- вспомогательных подразделениях;
- лабораториях;
- исследовательских учреждениях;
- аппарате управления;
- подразделениях охраны.

Ко второй группе относят работников, занятых в подразделениях неосновной деятельности (непроизводственный персонал). Это работники жилищно-коммунальной службы, медицинских учреждений, культурных заведений, учебных центров, заведений социальной направленности.

Установление численного состава обеих групп персонала в течение длительного времени дает возможность сделать вывод о динамике имеющегося соотношения между работниками, занятыми непосредственной производственной деятельностью (изготовлением товара, предоставлением услуг и тому подобное), и частью персонала, занятой обслуживанием работников основной группы. Динамика соотношения основных групп персонала в сопоставлении с экономическими показателями деятельности организаций является весомым основанием для серьезных размышлений относительно характера производительной деятельности организации в анализируемом периоде.

Далее проводится расчет величин соотношений численности определенных групп работников по каждому уровню управления предприятием, учреждением и др. Для предприятия, в частности, это величины соотношений по заводууправлению, на уровне цеха, участка, бригады (группы), звена. Получены данные будут представлять в обобщенном виде структуру разделения трудового потенциала на момент обследования, точнее вертикальное сосредоточение труда в ключевых местах деятельности.

На следующем этапе анализа предварительно полученные величины детализируются и дополняются данными о численности работников, которые выполняют разные специализированные функции производства и управления. Для предприятия, в частности, устанавливается численность руководителей, специалистов, служащих, рабочих по их категориям. В свою очередь по отдельным категориям персонала устанавливается численность групп с более конкретной специализацией. Так в категории основных рабочих, допустим механизированной обработки металлов - станочников, выделяют численность рабочих специализированных групп: токарей, фрезеровщиков, строгальщиков и др. В категории ручной обработки металлов и других материалов - слесарей, сборщиков, наладчиков и т.п.

Анализ численности работников умственного труда осуществляется аналогичным способом также в соответствии с модификациями их специальностей.

Как правило, численность работников сначала анализируется в целом по организации, а затем по отдельным ее подразделениям. Это дает возможность конкретнее рассмотреть общую картину распределения и размещения трудового потенциала в организации.

В ходе анализа нужно четко отслеживать динамику количественных и качественных характеристик кадрового потенциала. Выполнение этих операций происходит, в частности, путем сравнения показателей отдельных составляющих трудового потенциала отчетного и планового периодов и установлением отклонений от плана. Разногласия между ними фиксируются в материалах соответствующего отчета и сопровождаются подробными объяснениями причин их возникновения.

Анализ должен установить наличие соответствия между фактической и нормативной или расчетной величинами трудового потенциала. Для этого в ходе анализа по всему составу показателей трудового потенциала их плановые величины сравниваются с практически достигнутыми. На этой основе складывается общая величина достигнутого уровня использования трудового потенциала, а ее отклонение от запланированного показателя указывает на эффективность его использования в отчетном периоде. Потом по каждому показателю или группе показателей, которые характеризуют трудовой потенциал, выясняются причины отклонений от плановых величин и проводится их экспертная оценка. На основании данных оценки разрабатывается система мероприятий комплексного характера, с помощью которых руководство организации собирается ослабить действие негативных явлений или вообще избавиться от них, и таким способом повысить эффективность использования трудового потенциала.

Рынок труда нуждается в глубоком анализе, поскольку полученные результаты создают основу для разработки прогнозов развития персонала организации. Сначала определяется необходимое количество рабочей силы, затем - какой квалификации, какого образовательного уровня понадобятся трудовые ресурсы и др. Планированию подлежит вся система мероприятий по подбору, адаптации, учебе и использованию кадров. Важно также установить, как будет изменяться структура работающих в будущем в результате движения кадров в организации (по половому, возрастному, образовательному признакам, стажу работы и т.п.). В результате анализа и прогнозирования возможных изменений устанавливаются объемы выбытия кадров, которые нуждаются в замене, планируются мероприятия по решению социальных проблем, рассматриваются вопросы подготовки кадров, их профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры и др.

### **6.3. Методы определения потребности организации в персонале**

В арсенале кадровой службы есть достаточное количество разнообразных методов, с помощью которых рассчитывается нужная численность персонала. При этом выделяют два вида потребностей - каче-

ственные и количественные. Их расчет проводится в тесной взаимосвязи и требует применение методов, адекватных установленным видам потребностей. Поскольку в конечном итоге качественные аспекты нужной величины персонала находят свое количественное отображение, очень важно выделить их отдельные элементы или показатели. Так качественная потребность в кадрах проявляет себя через потребность в определенных категориях персонала, профессиях, специальностях, а также в установлении уровня квалификационных требований к персоналу. Информация, на основе которой проводят необходимые расчеты, имеет преимущественно аналитически-описательный характер: это установленное в организации профессионально-квалификационное деление работ, которое содержится в организационно-технологической документации; в требованиях к должностям и описаниях рабочих мест; в штатном расписании организации и ее подразделений, где утвержден состав должностей; в документации, которая регламентирует разные организационно управленческие процессы с выделением требований к профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Изучение и исследование информации может осуществляться на основе аналитических методов - графического, структурно-композиционного, косвенных зависимостей и др.

Характерным признаком проведения расчетов качественных параметров потребности в профессиях, специальностях является то, что они всегда сопровождаются и дополняются одновременными расчетами численности персонала по каждому из них.

Определение потребности организации в работниках определенного качества в сфере умственного труда нуждается в проработке материалов, связанных с организацией производства, труда и управления: оргструктуры управления, общей оргструктуры и оргструктуры подразделений; штатного расписания; должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов, профессионалов, руководителей. Эти материалы являются основой расчетов трудоемкости выполнения должностных функций.

Определение потребности в численности персонала состоит из трех моментов: выбора метода расчета численности сотрудников; определения исходных данных для проведения расчета и выполнения самого расчета количественной потребности в работниках.

При выборе методов расчета численности рабочих во внимание принимают характер профессии и особенности выполняемой работы. Так на основе сведений о длительности технологического процесса можно рассчитать численность рабочих таких категорий как сдельщики и повременщики. Их численность рассчитывается на основе данных о трудоемкости работ по формуле:

$$Ч_p = \frac{T_H}{T_{II}} \times K_{ПЕР} \quad (6.1)$$

где Ч<sub>p</sub> - численность рабочих;  
 Т<sub>н</sub> - трудоемкость производственной программы (нормативная) нормо-часов;  
 Т<sub>п</sub> - полезный фонд рабочего времени одного рабочего, часов;  
 К<sub>пер</sub> - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Расчет нормативной трудоемкости осуществляется в нормо-часах по такой формуле:

$$T_H = \sum_{i=1}^n \frac{K_i T_i + T_{HBi}}{K_{BH}} \quad (6.2)$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;  
 К<sub>і</sub> - количество изделий і-ой номенклатурной позиции;  
 Т<sub>і</sub> - время, которое тратится на процесс (часть процесса) изготовления данного изделия і-ой номенклатурной позиции;  
 Т<sub>нві</sub> - время, нужное для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом і-ой позиции;  
 К<sub>вн</sub> - коэффициент выполнения норм времени.

Показатель  $K_{BH}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{BH} = \frac{T_{НОРМ}}{T_{ФАКТ}} \quad (6.3)$$

где  $T_{НОРМ}$  - время изготовления единицы изделия по норме;  
 $T_{ФАКТ}$  - время фактическое изготовление единицы изделия.

Численность административно-управленческого персонала организации может быть рассчитана с помощью формулы Розенкранца, которая имеет вид:

$$Ч_{AV} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{Дi} T_i}{T_C} K_{НРЧ} + \frac{T_P}{T_C} \cdot \frac{K_{НРЧ}}{K_{ФРЧ}} \quad (6.4)$$

где  $Ч_{AV}$  - численность административно-управленческого персонала (определенной профессии, специальности, подразделения и т. д.);

$n$  - количество видов организационно-управленческих работ, которые определяют загруженность данной категории специалистов;

$K_{Дi}$  - среднее количество действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. др.) у  $i$ -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени;

$T_i$  - время, нужное для выполнения единицы КД в рамках  $i$ -го организационно-управленческого вида работ;

$T_C$  - рабочее время специалиста по трудовому договору за период времени, принятый в расчетах;

$K_{НРЧ}$  - коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{ФРЧ}$  - коэффициент фактического распределения времени;

$T_P$  - время на работы, которое невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах;

Коэффициент необходимого распределения времени ( $K_{НРЧ}$ ) рассчитывается таким образом:

$$K_{НРЧ} = K_{ДР} \times K_{В} \times K_{ПЕР} \quad (6.5)$$

где  $K_{ДР}$  - коэффициент, который учитывает затраты на дополнительные работы, предварительно неучтенные во времени, нужном для выполнения определенного процесса. Как правило находится в пределах  $1,2 \leq K_{ДР} \leq 4$ ;

$K_{В}$  - коэффициент, который учитывает затраты времени на отдых работника, в течение рабочих суток. Как правило, устанавливается на уровне 1,12;

$K_{ПЕР}$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ( $K_{ФРЧ}$ ) определяется отношением общего фонда рабочего времени определенного подразделения к суммарному времени выполнения организационно-

управленческих видов работ, который рассчитывается как  $\sum_{i=1}^n K_{Дi} T_i$ .

Среди методов расчета численности персонала общее признание получил метод по нормам обслуживания. Этот метод используется для расчета численности работников как физического, так и умственного труда.

Расчет численности работников здесь поставлен в зависимость от количества объектов, которые обслуживаются (станков, механизмов, единиц оборудования), или числа работников, которых обслуживают.

Количество рабочих-повременщиков или служащих на основе норм обслуживания рассчитывается по формуле:

$$Ч_P = \frac{OK_3}{H_{ОБ}} K_{ПЕР}, \quad (6.6)$$

где  $O$  - число объектов, которые обслуживаются;

Кз - коэффициент загрузки;  
Ноб - норма обслуживания;  
Кпер - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

При расчете численности персонала организации используется также метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Этот метод рассматривается как частный случай использования метода норм обслуживания, поскольку нужная численность работников устанавливается по числу рабочих мест, а нормативы численности по нормам обслуживания. Численность рабочих по рабочим местам определяется также по зависимости:

$$Ч_p = K_{рм} \times K_{см} \times K_{пер}, \quad (6.7)$$

где  $K_{рм}$  - нужное число рабочих или рабочих мест;  
 $K_{см}$  - коэффициент сменности;  
 $K_{пер}$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Норматив численности служащих определяется по формуле:

$$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}, \quad (6.8)$$

где  $O_p$  - объем работы;  
 $H_{об}$  - норма обслуживания.

Метод расчета численности работников по нормам управляемости является, в сущности, также специфическим случаем применения метода норм обслуживания. На его основе эмпирическим путем разрабатываются рекомендации относительно определения предельной численности подчиненных, которые приходится на одного руководителя в разных организационно-технических условиях деятельности организации.

Расчет численности персонала может осуществляться также на основе статистических методов. Условно их разделяют на такие две группы: стохастические и экспертные. Группа стохастических методов базируется на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и наиболее влияющими на нее факторами, такими как стоимость основных фондов, общее количество работающих, объем производства и др. Во время расчетов во внимание берут лишь данные предыдущего периода. Считают, что потребность в персонале на будущее будет развиваться по аналогичной на текущий момент зависимости.

Метод экспертных оценок является средством использования опыта специалистов и руководителей при установлении величины потребности в персонале. Преимуществом этого метода является то, что его использование не нуждается в значительных расходах. Существенный недостаток метода - значительная погрешность в оценке. Сущность экспертного метода проявляется в том, что экспертную оценку потребности в персонале составляет группа компетентных работников (экспертов). Каждый участник группы предлагает собственную величину численности персонала, а после коллегиального обсуждения устанавливается общая, согласованная величина.

#### 6.4. Источники пополнения и обновления персонала

Известны два основных вида обеспечения потребностей организации в кадрах: 1) через лучшее использование ее собственных кадровых возможностей; 2) посредством привлечения работников нужной квалификации из внешней среды.

Рынок труда, с одной стороны, считают формообразованием, которое дает возможность налаживать отношения между организациями и работниками по поводу их трудоустройства. С другой стороны, рынок труда образует конкурентную среду для работников за право получать определенную часть жизненных благ в соответствии с реализацией их личных трудовых возможностей. В конечном итоге, в основе рынка труда действуют два главных механизма, которые обеспечивают жизнедеятельность большой массы охваченных им работников. Первый создает возможность обмена индивидуальной

способности людей к труду на определенную совокупность жизненных средств, необходимых для воспроизводства их работоспособности. Второй способствует размещению работников в существующей системе разделения труда в соответствии с законами товарного производства, его круговорота. Это обстоятельство дает основание утверждать, что рынок труда также можно рассматривать как всеобъемлющий источник пополнения и обновления персонала организаций разного типа.

Во время найма работников организациями, с учетом рыночной конъюнктуры, удовлетворяется их потребность в рабочей силе и создаются предпосылки согласования интересов обеих сторон, взаимодействующих на рынке труда. При этом для организации создается возможность в известной мере обновить личный состав, сделать его более мобильным к изменениям, которые происходят во внешней среде. Появление новых работников за счет поступления новых кадров существенно повышает степень приспособленности организации к возможным нововведениям или преобразованиям.

Для того, чтобы оценить и решить проблему занятости, недостаточно провести простое сравнение количества вакансий с численностью незанятых. К этому еще нужно иметь полную качественную характеристику рабочих мест, которые желают получить по возможности все претенденты.

Важно отметить, что все атрибуты внешнего рынка труда свойственны также и его внутреннему рынку организации. Так спрос на кадры поступает со стороны администрации организации, а предложение – со стороны ее работников. В соответствии с внутренней конъюнктурой складывается уровень заработной платы разных категорий работников, который отвечает потребности в них и их полезности для организации. Существенные внутренние колебания спроса и предложения на рабочую силу могут быть результатом недальновидной кадровой стратегии администрации и могут привести к ощутимым потерям организации.

Обновление личного состава организации на рыночной основе происходит в результате действия его механизмов.

Принятый в организацию работник входит в так называемый внутренний рынок труда. Вместе с тем факт найма не исключает его из общего рынка труда. Рабочие места, которые созданы организацией, составляют структуру ее внутреннего рынка труда. Эти рабочие места имеют отличия, которые проявляются в первую очередь в условиях труда. Например, они отличаются одно от другого престижностью, условиями оплаты, санитарно-гигиеническими условиями труда, его содержательностью, перспективами профессионального роста и создания удачной карьеры, другими показателями. В то же время сами работники организации отличаются между собой личными качествами, уровнем квалификации, отношением к работе, поведением в коллективе и др. На основе комплексного действия этих факторов в пределах организации возникает определенная конкурентная среда. Оно становится причиной трудностей для получения желаемого рабочего места, которое отвечает стремлениям претендента. Наличие претендентов на лучшую работу из работников организации не исключает участия в конкурсе представителей со стороны.

Возможность всех работников организации принимать участие на конкурсных принципах в соревнованиях за рабочее место с лучшими условиями труда свидетельствует об эффективности действия внутреннего рынка труда организации.

В каждой организации внутренний рынок труда имеет свои особенности, но главное заключается в том, что вопросы спроса и предложения решаются здесь за счет внутренних возможностей, т.е. новая рабочая сила может поступать как из участков, где происходит высвобождение работников, так и из тех участков, где они продолжают работать, но стремятся изменить свое рабочее место.

Обновление персонала проявляется как перераспределение рабочей силы в организации путем перемещения кадров по звеньям и уровням, что представляет собой их внутриорганизационное движение и является естественным процессом удовлетворения интересов работников. За счет этого движения стабилизируется состав персонала, эффективно реализуется кадровый потенциал организации. Дополнительные расходы на переподготовку и приспособление кадров к новой производственной среде быстро окупаются их устойчивым функционированием.

Следовательно, рынок труда охватывает всю совокупность внутренних и внешних источников.

Внутренние источники привлечения кадров в организацию дают ей возможность умеренно использовать собственные ресурсы, усиливать уверенность своих работников в будущем. Большая численность принятых со стороны работников может нарушить внутреннюю сбалансированность кадров организации или вызывать цепную реакцию повышения окладов и ставок оплаты труда.

В ходе открытого набора рекомендуется объявить об имеющихся вакансиях всем работающим (бюллетени, объявления и др.), до начала набора кадров со стороны следует опубликовать основные подходы, условия и критерии отбора, а также требования к претендентам на вакантные должности. Некоторые вакансии, которые образовались в организации, могут быть закрыты совмещением должностей. Внутреннее совмещение возможно как временное мероприятие или как постоянное перераспределение обязанностей, подкрепленное системой дополнительных вознаграждений.

Планомерная учеба, повышение квалификации и переподготовка собственных кадров организацией дают возможность через определенный период обеспечить внутреннюю потребность в персонале.

Достаточно распространенным источником поступления кадров является поиск нужных кадров через работников организации. Он предусматривает привлечение к поиску новых работников сотрудников предприятия, которые могут отыскать желающих подать заявление о приеме на работу среди своих знакомых или родственников.

В пределах внутреннего набора подбор и расстановку работников всех уровней, в т.ч. и менеджеров, нужно проводить дифференцировано. Обязательно нужно выделить резерв на выдвижение и обучить его. Нужно формировать стабильные контингенты рабочих и менеджеров, закреплять их за рабочими местами, повышать престижность работы на производстве, совершенствовать моральное и материальное стимулирование их труда.

Большое разнообразие возможностей поступления кадров в организацию сосредоточено во внешних источниках. Среди них главным посредником на рынке труда выступает государственная служба занятости.

Она должна рассматриваться как один из основных поставщиков кадров в организацию, поскольку выполняет функции по регистрации свободных рабочих мест и безработных; посылает безработных на возможное трудоустройство по адресам конкретных мест работы. Служба осуществляет профориентацию и консультирование по проблемам занятости, подготовки и переподготовки безработных. Ее организационные возможности по содействию трудоустройству кадров еще далеко не исчерпаны, но нуждаются в усилении и поддержке со стороны общегосударственных, региональных и местных органов самоуправления.

Как источники поступления кадров в организацию используются: объявления в газетах, специальных профессиональных публикациях (журналах и др.), по радио, телевидению, на рекламных щитах, в общественном транспорте. Организация должна использовать праздники, фестивали, презентации ради информирования широкой общественности о наличии вакантных должностей. Для этого также устраиваются ярмарки рабочих мест.

Значительное внимание организация должна уделять проведению вербовки будущих работников в школах, колледжах, лицеях, университетах и тому подобное. Сотрудничество организации с разными агентствами по трудоустройству, найму также рассматривается как важный источник поступления кадров.

Особенная роль в содействии поступлению кадров к предприятию принадлежит профсоюзам. Они имеют богатый опыт организационной работы среди трудящихся, который с успехом можно использовать в поиске нужных работников. Поэтому эту общественную организацию по праву можно считать источником снабжения кадров.

Наличие широкого круга источников поступления работников в организацию не исключает существования альтернативных средств преодоления кадрового дефицита. Однако их следует рассматривать как

временные мероприятия решения проблемы недостатка кадров.

К альтернативам найма принадлежат: сверхурочная работа, временный наем, набор студентов, лизинг персонала.

Наиболее привлекательным из них является лизинг персонала - аренда работников на определенный срок на взаимовыгодных условиях работника и организации.

За соответствующую плату фирма может временно предоставить работников в распоряжение другой организации и нести полную ответственность за уровень квалификации, дисциплину и качество выполняемой работы. В основу трудовых отношений при этом положено соглашение между лизинговой фирмой и временно нанимаемым работником, а также договор о передаче ею работников заказчику.

Важной альтернативой найма работников является обращение организации за помощью к специализированным учреждениям (приобретение услуг по отбору и найму). Организации не всегда имеют достаточные возможности и опыт в отборе и найме работников. В странах с развитой рыночной экономикой широко разветвлена сеть посреднических агентств, бюро, фирм, которые предоставляют услуги по подготовке, поиску и найму рабочей силы.

Как свидетельствует практика, спрос на услуги специализированных фирм постепенно растет и в национальной экономике.

Следовательно, использование разнообразных источников пополнения и обновления кадров дает организации возможность маневрировать своим кадровым составом, применять его наилучшим образом для достижения намеченных целей.

Вместе с тем управление процессами, пополнение и обновление персонала в рыночных условиях нуждается в достоверной информации о количественных характеристиках рынка труда. Как информацию о состоянии рынка труда используют балансы трудовых ресурсов, отчетность организаций о фактическом высвобождении работников, данные службы занятости о численности зарегистрированных безработных, периодические исследования, перепись населения и тому подобное.

## **6.5. Методы профессионального подбора кадров**

Рыночный механизм дает возможность определить и поддерживать стоимость рабочей силы на уровне сложившейся конъюнктуры и действует по определенной схеме. В организации с учетом степени развития ее внутреннего рынка труда складывается внутренняя потребность в персонале, которая удовлетворяется только предложением кадров ее подразделений. Когда возможности внутреннего рынка по использованию собственной рабочей силы организации исчерпаны, складывается новая потребность в кадрах, удовлетворить которую способен лишь внешний рынок труда.

Однако предварительно установленная потребность в кадрах рассматривается как определяющий этап на пути ее полноценного обеспечения. Далее идет процесс отбора, поскольку кадры, которые нужны организации, имеют достаточно конкретные характеристики. Организацию устраивают лишь те кадры, которые отвечают требованиям самых сложных из определенных характеристик.

Специалисты выделяют несколько причин, по которым проведение отбора кадров считается типичным средством удовлетворения потребности организации в кадрах. Первая из них - это требование эффективности. Если в процессе отбора кадров среди них не удастся выделить тех, которые владеют нужными способностями, то вряд ли в будущем от них можно ожидать плодотворной работы. Нужно считаться с тем, что отсев нежелательных работников начинается именно с момента их предварительной проверки, а не тогда, когда они уже стали сотрудниками организации.

Второй весомой причиной следует считать значительную затратность набора персонала. По подсчетам зарубежных экспертов, общие расходы на прием одного работника персонала управления составляют, по разным оценкам, от 40 до 70 % его годового оклада. Несколько меньшими является расходы по приему рабочего, но и они достаточно ощутимы для организации, а потому вполне естественным явля-

ется стремление свести к минимуму все расходы, связанные с принятием кадров.

Третья причина кроется в юридических особенностях найма. Так, с одной стороны, во время приема на работу обязательным является соблюдение закона о равенстве прав кандидатов, с другой стороны, часто проявляется предубежденность работодателей к отдельным претендентам на должность.

В любом случае механизм найма работников нужной квалификации охватывает целую систему методов, которые учитывают особенности внешнего и внутреннего рынков труда.

К методам, ориентированным на внешний рынок труда, относятся опрос на основе анкетирования, интервьюирования, собеседование, тестирование, документальный и графический методы и др.

Опрос, проводимый организацией для найма работников, принципиально отличается от опроса, который проводится в традиционном понимании этого слова. Во-первых, в этом опросе есть рекламный аспект деятельности организации и непосредственно профессий, которые на данный момент нужны организации. Если организация умело предлагает работу с использованием данного метода, то тем самым она увеличивает свою привлекательность для будущих рекрутов. Кроме того, за счет проведения опроса можно увеличить роль тех, кто в дальнейшем будет выполнять свои функции в пределах конкретной организации, т.е. проводимый организацией опрос должен отобрать, ограничить и сформировать контингент внешнего резерва на замещение вакантных рабочих мест, которые образовались в организации. Однако опрос только характеризует и прогнозирует условия, в которых можно нанять работников. Важно очертить контингент внешнего резерва, чтобы более четко определить его состав, из которого нужно выбрать часть наиболее подходящих для выполнения определенной работы работников.

Следующим этапом найма после набора кадров является отбор, который выполняется с определенной придирчивостью в соответствии со степенью ответственности выполняемой работы.

Метод собеседования является одной из разновидностей интервьюирования и достаточно слабым, но широко распространенным средством выявления подходящих кандидатов. Дело в том, что специалисты, которые проводят собеседования в одностороннем порядке, составляют свои впечатления о лицах, которые принимают участие в опросе.

Они, как правило, не являются специалистами, которые в тонкостях владеют профессией, а также плохо представляют себе последствия собственных решений по кандидатам. Отборочное собеседование должно ответить на вопрос, насколько заинтересованным является претендент на данное рабочее место и способен ли он должным образом выполнять свои обязанности. При этом еще и возникает потребность в сравнении нескольких кандидатов. Решение ключевых вопросов отборочного собеседования: Способен ли кандидат выполнять определенную работу? Станет ли он ее выполнять? Является ли он наиболее подходящим кандидатом? – сопровождается выяснением многих подробностей. Например, о том, что данный кандидат справится со своими обязанностями, свидетельствует какие у него навыки, способности, знания, квалификация, предыдущий опыт, интеллект, дополнительная спецподготовка.

Поэтому необходимо определить перечень критериев успешности претендента в исполнении предполагаемых обязанностей. Основными требованиями к этим критериям является то, что они должны отличаться и не перекрывать друг друга, иметь количественную оценку качеств претендентов и возможность сравнения. После составления детального плана, основанного на требованиях к персоналу, важно отработать технику проведения беседы с претендентом. Ее реализация нуждается в овладении навыками общения с кандидатами для получения полной информации о них как будущих работниках фирмы. По результатам опроса составляется отчет, который является основанием для принятия окончательного решения по конкретному претенденту на вакансию.

В условиях рынка проведение отборочного собеседования рассматривается также как процесс «продажи» работы кандидату. Поэтому в ходе собеседования обсуждению подлежит контракт, который становится частью найма как до, так и после принятия решения о приеме на работу.

В сущности, оформление контракта рассматривается как юридическое подтверждение договора между

сторонами, одна из которых выступает с предложением работы, а другая принимает ее.

Кандидат на вакантную должность становится сотрудником организации лишь тогда, когда контракт о найме заключен.

Отборочное собеседование остается самым распространенным методом отбора кадров именно потому, что во время его проведения происходит личное знакомство с претендентом на рабочее место.

Достаточно популярным методом, на основе которого проходит отбор кадров, является тестирование. Использование тестов с типичными примерами производственных ситуаций, которые предлагаются для решения претендентам, также занимает надлежащее место среди методов отбора кадров. Как правило, тесты предлагаются претендентам на выполнение рутинных работ (канцелярские, печатные и др.).

Проверку организаторского и профессионального уровней претендентов целесообразно проводить в условиях специализированных центров, потому что для этого нужны высокопрофессиональные специалисты, которые владеют средствами, обеспечивающими комплексное решение задач отбора претендентов.

Важно отметить, что, в отличие от собеседования, тестирование в значительной мере лишено зависимости от предвзятого отношения к кандидатам на вакансию со стороны интервьюеров.

Существуют много видов тестов, направленных на определение как интеллектуального уровня, так и разнообразных характеристик работника. Однако проводить обстоятельное тестирование работников должны только специалисты, которые работают в специализированных службах, занятых подбором кадров.

В настоящий момент подавляющее большинство менеджеров и экспертов считают отборочное собеседование самым реальным методом отбора кадров.

В организации в ходе набора и отбора кадров важно четко различать функции специалистов кадрового менеджмента и линейных менеджеров. Кадровые менеджеры делают существенный вклад в процесс отбора. Они хорошо понимают, каких работников ищет организация. Существенную роль здесь также играют линейные менеджеры, поскольку они в тонкостях знают содержание вакантной работы, обязательно их участие в разработке требований и должностных инструкций к вакансиям. Кроме того, линейные менеджеры лучше знают коллектив, в который должен войти вновь принятый работник.

В то время как кадровые менеджеры хорошо разбираются в организационных вопросах (составлении и распространении объявлений о приеме на работу, подборе кандидатов, проведении интервью и др.), линейные менеджеры лучше владеют техникой отбора и персонального определения будущих работников.

Кадровые менеджеры оказывают необходимую методическую, организационную и исполнительскую помощь при разработке, проведении и анализе результатов тестирования. Специалисты по кадрам могут оценить пригодность кандидата к длительной работе в организации и раскроют ему перспективы роста. Иногда целесообразно к окончательному выбору кандидата привлечь коллектив, к которому он впоследствии, возможно, присоединится.

В любом случае линейному менеджеру отводится решающая роль в принятии новых сотрудников, поскольку именно он несет всю ответственность за результативность следующей работы назначенного на должность.

## **Лекция 7 «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»**

### **7.1. Развитие персонала как средство обеспечения его конкурентоспособности**

Эффективное функционирование любой организации определяется в первую очередь степенью разви-

тия ее персонала.

**Развитие персонала** - это системно организованный процесс непрерывной профессиональной учебы работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и совершенствования социальной структуры персонала. Развитие персонала обеспечивается мероприятиями по производственной адаптации персонала, оценке кадров для осуществления аттестации кадров, планированию профессиональной карьеры рабочих и специалистов, стимулированию развития персонала.

Развитие персонала в значительной мере зависит от состояния профориентационной работы в учебных заведениях и непосредственно на предприятиях. Одним из результатов развития персонала является изобретательская и рационализаторская работа работников. В то же время ее осуществление предусматривает наличие в организации соответствующей системы материального и морального стимулирования.

Если развитие персонала осуществляется преимущественно в пределах организации или по ее инициативе и содействию вне производства, то профессиональное развитие личности может выходить за рамки трудовой деятельности на рабочем месте, проводиться не только за счет средств организации, но и за счет бюджетных или собственных средств гражданина.

Управление развитием персонала способствует эффективному использованию трудового потенциала личности, повышению ее социальной и профессиональной мобильности, является средством профилактики массовой безработицы, играет значительную роль в подготовке работников для осуществления структурной и технологической перестройки отраслей экономики. Это положительно влияет на увеличение объемов и обновление номенклатуры выпуска продукции или предоставления услуг, обеспечивает улучшение результатов финансовой деятельности.

В таких условиях развитие персонала является одним из важнейших направлений рационального функционирования любой организации, ее конкурентоспособности на рынке.

Одновременно развитие персонала способствует повышению уровня конкурентоспособности самих работников на рынке труда. **Конкурентоспособность рабочей силы** - это совокупность качественных и стоимостных характеристик специфического товара «рабочая сила», обеспечивающих удовлетворение конкретных потребностей работодателей. Она имеет определенные качественные и количественные характеристики.

Работники, повышая свой уровень квалификации или овладевая новой профессией или специальностью, усваивая новые знания, умения и навыки, получают дополнительные возможности для планирования профессиональной карьеры как в организации, так и за ее пределами. Даже в случае безработицы в результате высвобождения из организации обученная личность быстрее найдет себе новую работу, легче сможет организовать собственное дело и таким способом обеспечить трудоустройство других граждан.

Многие граждане высоко оценивают возможность повышения своего уровня профессионального развития. Это обстоятельство в некоторых случаях играет решающую роль в принятии ими решение относительно трудоустройства в конкретной организации. В этом случае выигрывает и общество в целом, поскольку растет образовательный потенциал страны, увеличивается производительность общественного труда без привлечения значительных бюджетных средств.

Развитие персонала обеспечивает повышение общего интеллектуального уровня личности, расширяет ее эрудицию и круг общения, поскольку образованный человек свободно ориентируется в современном сложном мире, во взаимоотношениях с людьми. Как следствие, улучшаются социально-психологический климат в структурных подразделениях организации, повышается мотивация работников к труду, их верность целям и стратегическим заданиям организации, а также снижается уровень текучести кадров.

Развитие персонала относится к одним из основных показателей прогрессивности общества и является решающим рычагом научно-технического процесса. Поэтому в государствах с развитой рыночной

экономикой все больше компаний проявляют инициативу в осуществлении непрерывного развития персонала своих предприятий. Планирование и организация развития персонала становятся важными функциями управления персоналом. Использование Украиной этого опыта является обязательным условием обеспечения постоянного экономического роста.

**Задачи развития персонала организации:**

- осуществление профессиональной подготовки рабочих, создание благоприятных условий для эффективной работы персонала путем внедрения гибкой системы непрерывного последипломного образования работников;
- организация производственной адаптации персонала, его профессионально-квалификационного продвижения для реализации целей стратегического управления;
- обеспечение более полного использования способностей, интересов и склонностей работника, его образовательного и профессионального потенциала для внедрения в практику нововведений, высоких технологий, чтобы таким способом повышать гибкость организации, ее конкурентоспособность на рынке;
- проведение оценки персонала, применение результатов оценки при производственной адаптации, аттестации работников, обеспечения взаимосвязи аттестации со стратегией управления конкурентоспособностью персонала организации;
- формирование позитивного отношения персонала к организации, ее руководству в результате целенаправленного планирования трудовой карьеры работников, эффективного материального и нематериального стимулирования их развития, повышение престижа и привлекательности организации среди молодежи и других групп населения.

Реализация задач развития персонала требует значительных расходов ресурсов. Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей, самой стратегии развития организации. Удельный вес расходов организаций на персонал в себестоимости продукции или услуг имеет выраженную тенденцию к росту. Поэтому важное значение приобретают экономические аспекты развития персонала, мероприятия по обеспечению более рационального использования средств работодателя на отмеченные цели. Проблемы инвестирования в развитие человека нашли свое отражение в **концепции человеческого капитала**.

Мировой практикой доказано, что инвестиции в человеческий капитал - самые эффективные. Именно этим предопределяется новое качество экономического роста, которое утвердилось за последние десятилетия в развитых странах. В Западной Европе этот компонент обеспечивает около 75 % прироста национального богатства.

Человеческий капитал рассматривается на трех уровнях:

- на личном уровне под человеческим капиталом понимаются знание и навыки, которые человек получил в результате образования, профессиональной подготовки, практического опыта (используя при этом естественные способности) и благодаря которым он может оказывать ценные производственные услуги другим людям;
- на микроэкономическом уровне человеческий капитал - это совокупная квалификация и профессиональные знания всех работников организации, а также ее достижения в деле эффективной организации труда и развития персонала;
- на макроэкономическом уровне человеческий капитал охватывает накопленные вложения в фонд образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, профориентационные услуги, услуги центров занятости, здравоохранения и т.п. Это национальный человеческий капитал.

Инвестиции в развитие личности, персонала организации, государства делятся на группы:

- прямые материальные расходы (оплата учебы населением, затраты организаций на развитие персонала, затраты государства на образование и профессиональную учебу);

- потерянные заработки граждан во время обучения в учебных заведениях, потери работодателя в объемах выпуска продукции (предоставленных услугах) в результате направления работников на учебу, недополученный валовой внутренний продукт в результате отвлечения части работоспособного населения на учебу;
- моральные потери работников в результате потери свободного времени, перенапряжения и стрессовых ситуаций во время сдачи экзаменов, проведения аттестации персонала, изменения среды обитания ради повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

Отдача от инвестиций в человека выражается в виде прямых и не прямых материальных и моральных выгод. К прямым материальным выгодам относят: более высокий уровень заработка, большая возможность принимать участие в прибылях организации, лучшие условия труда, разнообразные привилегии и льготы.

К непрямым материальным выгодам относят большую возможность получить дополнительные инвестиции в собственный человеческий капитал со стороны организации. Моральные выгоды охватывают удовольствие от избранной профессии, доступ к интересным видам деятельности, высокую конкурентоспособность на рынке труда, ощущения стабильности и уверенности в будущем.

Инвестиции в человеческий капитал являются целесообразными, если текущая стоимость будущих выгод (денежных и моральных) больше или хотя бы равняется расходам.

Исследования показали высокую рентабельность начального образования. В то же время прослеживается стойкая тенденция: чем выше уровень подготовки, тем ниже его норма отдачи. Поэтому для оценки эффективности профессиональной учебы персонала необходимо использовать и другие методы. Это касается, в частности, определения эффективности учебы на уровне учебного заведения, предприятия, а также на макроуровне.

## **7.2. Первичная профессиональная подготовка кадров в профтехучилищах, высших учебных заведениях и на производстве**

**Профессиональная учеба персонала** - это целенаправленный процесс формирования у работников организации профессиональных теоретических знаний, умений и практических навыков с помощью специальных форм и методов, необходимых работникам организации в настоящий момент или в будущем.

Профессиональная подготовка квалифицированных рабочих и специалистов с высшим образованием осуществляется в профессионально-технических и высших учебных заведениях I-IV уровней аккредитации. В организации профессиональная учеба персонала обеспечивает первичную подготовку рабочих, переподготовку или повышение квалификации рабочих и специалистов.

Адаптация профессионально-технического и высшего образования к рыночным условиям проходит сложно. На этот процесс негативно повлиял экономический кризис 1990-1999 гг., глубокий спад объемов производства, уменьшение бюджетного финансирования образования. Противоречивая ситуация наблюдается с подготовкой специалистов в высших учебных заведениях – выпуск специалистов в высших учебных заведениях I-II уровней аккредитации существенно сократился. В то же время уменьшение подготовки младших специалистов было компенсировано за счет значительного увеличения объемов подготовки специалистов и магистров в высших учебных заведениях III-IV уровней аккредитации.

**Первичная профессиональная подготовка рабочих** - это получение профессионально-технического образования лицами, которые раньше не имели профессию рабочего или специальность, которая обеспечивает соответствующий уровень профессиональной квалификации, необходимый для производительной занятости. Профессионально-техническое образование граждане получают в государственных и коммунальных профессионально-технических учебных заведениях безвозмездно за счет государства в пределах государственного заказа.

К профессионально-техническим учебным заведениям относятся: профессионально-техническое училище соответствующего профиля, профессиональное училище социальной реабилитации, высшее профессиональное училище, училище-завод, центр профессионально-технического обучения, учебно-производственный центр, учебно-курсовой комбинат, другие типы учебных заведений, которые предоставляют профессионально-техническое образование гражданам.

Организации независимо от форм собственности обязаны предоставлять ученикам, слушателям профессионально-технических учебных заведений рабочие места или учебно-производственные участки для прохождения производственной учебы или производственной практики. Заказчики подготовки квалифицированных рабочих имеют право в соответствии с заключенными соглашениями перечислять средства на укрепление учебно-производственной базы, безвозмездно передавать для учебных целей профессионально-техническим учебным заведениям помещения, сооружения, оборудования, технику, инструменты, новые технологии производства.

Профессионально-техническое образование имеет три степени.

– На первой степени профессионально-технического образования обеспечивается формирование соответствующего уровня квалификации по технически несложным, простым по своим производственным действиям и операциям профессиям, что дает возможность рабочему свободно работать с ранее изученными предметами, объектами, выполнять конкретные действия под контролем рабочего с большим опытом работы и высшим уровнем квалификации.

– На второй степени профессионально-технического образования обеспечивается формирование соответствующего уровня квалификации по массовым профессиям рабочих средней технологической сложности в разных отраслях экономики. Это дает возможность рабочему самостоятельно выполнять по памяти или с помощью технических карт, инструкций, чертежей или другой документации типовые действия, работы по установленным нормам времени, обеспечивать необходимое качество.

– На третьей степени профессионально-технического образования обеспечивается формирование высокого уровня квалификации по технологически сложным, наукоемким профессиям и специальностям в разных отраслях экономики, которая дает возможность рабочему или служащему на основе полученных знаний и изученных ранее типовых действий создавать алгоритмы деятельности в нетипичных ситуациях. Учеба требует от учеников и слушателей полного общего среднего образования.

**Высшее образование** - уровень образования, получаемый лицом в высшем учебном заведении в результате последовательного, системного и целенаправленного процесса усвоения содержания учебы, которое основывается на полном общем среднем образовании и завершается получением определенной квалификации по итогам государственной аттестации.

Высшими учебными заведениями являются техникумы (училища), колледжи, институты, консерватории, академии, университеты. В соответствии со статусом высших учебных заведений установлено четыре уровня аккредитации: первый уровень - техникумы, училища, другие приравненные к ним учебные заведения; второй уровень - колледжи, другие приравненные к ним высшие учебные заведения; третий и четвертый уровни (в зависимости от результатов аккредитации) - институты, консерватории, академии, университеты.

Подготовка младших специалистов, бакалавров, специалистов и магистров осуществляется по образовательно-квалификационным уровням согласно соответствующим образовательно-профессиональным программам.

Младший специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе полного общего среднего образования получило неполное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для осуществления производственных функций определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренные для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Образовательно-профессиональная программа подготовки младшего специалиста реализуется, как

правило, высшими учебными заведениями I уровня аккредитации. Высшее учебное заведение высшего уровня аккредитации может готовить младших специалистов, если в его составе есть высшее учебное заведение I уровня аккредитации или соответствующее структурное подразделение.

Бакалавр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе полного общего среднего образования получило базовое высшее образование, фундаментальные и специальные умения и знания по обобщенному объекту труда (деятельности), достаточные для выполнения обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности. Образовательно-профессиональная программа подготовки бакалавра обеспечивает одновременное получение базового высшего образования по направлению подготовки и квалификации бакалавра на базе полного общего среднего образования. Программа подготовки бакалавра реализуется высшими учебными заведениями II-IV уровней аккредитации.

Специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получило полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения заданий и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности. Программа подготовки специалиста реализуется высшими учебными заведениями III и IV уровней аккредитации.

Магистр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получило полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения профессиональных заданий и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности. Образовательно-профессиональные программы подготовки магистров по специальностям реализуются высшими учебными заведениями IV уровня аккредитации.

В зависимости от стратегии управления организацией **первичная профессиональная подготовка рабочих** может иметь разную направленность - от ориентации учебы на текущие интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, которые способны выполнять одну - две конкретные операции, к ориентации на долгосрочные интересы производства (подготовка рабочих широкого профиля на базе надлежащей теоретической и практической подготовки). Подготовка квалифицированных рабочих в организации проводится в соответствии с перечнем профессий в Классификаторе профессий.

Первичная подготовка рабочих на производстве осуществляется среди лиц, которые приняты на работу на предприятие как учеников. Учеба женщин или несовершеннолетних граждан проводится только по профессиям, а также для работ, на которых разрешается использование их труда. Лица, которые направляются на учебу, должны быть предварительно ознакомлены с требованиями к работе по профессии, с условиями и оплатой труда, санитарными нормами и правилами, производственными инструкциями, возможностью последующего повышения квалификации и профессионального роста.

Профессиональная подготовка рабочих на производстве осуществляется курсовой или индивидуальной учебой.

Во время курсовой учебы непосредственно в организации ученики изучают теоретический курс в учебных группах общей численностью от 5 до 30 лиц, а производственная учеба проводится в два этапа:

- на первом этапе учеба организуется в группе численностью 5-15 лиц под руководством преподавателя (инструктора) или мастера производственной учебы, если учеба осуществляется на созданной для этого учебно-производственной базе;
- на втором этапе - на рабочих местах организации, аттестованных по условиям труда, индивидуально под руководством неосвобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора

производственной учебы.

В процессе индивидуальной учебы рабочий изучает теоретический курс самостоятельно и консультируясь с преподавателями теоретической учебы. Производственная учеба проводится индивидуально на рабочем месте под руководством инструктора производственной учебы. Рабочих, которые учатся индивидуально, целесообразно объединять в группы численностью от 5 до 30 лиц для изучения общей части теоретического курса, предусмотренной учебными планами и программами.

Профессиональные умения и навыки ученики в организации должны приобретать и совершенствовать в процессе изготовления продукции или выполнения работ с соблюдением соответствующих требований к их качеству. Для этого каждый рабочий в случае индивидуальной учебы на весь период производственной учебы обеспечивается рабочим местом, оснащенным необходимым оборудованием, инструментами, сырьем и материалами.

Первичная профессиональная подготовка рабочих на производстве осуществляется по рабочим учебным планам и программам, которые разрабатываются и утверждаются организациями на основе типовых учебных программ. В рабочих учебных планах и программах отображаются изменения в технике, технологии, организации производства в соответствующей отрасли производства или сфере услуг, требования организации и конкретного рабочего места. Первичная профессиональная подготовка рабочих на производстве завершается квалификационной аттестацией.

Профессиональная учеба кадров на производстве организуется соответствующим структурным подразделением, которое занимается этими вопросами, или службой управления персоналом. На крупном предприятии эта задача может быть возложена на отдел подготовки персонала.

### **7.3. Повышение квалификации и переподготовка кадров, система непрерывного обучения персонала**

**Повышение квалификации рабочих** - это профессионально-техническое обучение, которое дает возможность расширять и углублять добытые знания, умения и навыки на уровне требований производства или сферы услуг. Особенностью процесса повышения квалификации является то, что в этом случае преподаватели ведут занятия с рабочими, а не с учениками, как в профтехучилище или во время первичной подготовки кадров на производстве. Слушатели системы повышения квалификации имеют определенные знания, умения и практические навыки по избранной профессии, поэтому они критически относятся к организации и содержанию учебы, пытаются получить в первую очередь те новые знания, которые им нужны непосредственно на рабочем месте.

Планированию повышения уровня квалификации рабочих в организации должна предшествовать работа службы управления персоналом по анализу эффективности использования рабочей силы в структурных подразделениях в разрезах профессий и уровней квалификации, причин снижения среднего разряда рабочих, отставания разряда рабочих от разряда работ, возникновения нехватки продукции по вине рабочих, а также нерационального использования фонда рабочего времени и др.

Повышение квалификации рабочих в организации осуществляется по формам:

- производственно-технические курсы, стажировка;
- школы по изучению передовых приемов и методов труда;
- курсы бригадиров;
- кружки и группы качества;
- другие формы повышения квалификации рабочих, определяемые организацией;
- курсы целевого назначения и смежных профессий.

**Переподготовка рабочих** - это профессионально-техническое обучение, направленное на овладение другой профессией рабочими, которые получили первичную профессиональную подготовку. Переподготовка рабочих на производстве осуществляется в таких случаях:

- для учебы рабочих, которые высвобождаются в связи с перепрофилированием, реорганизацией и т.п.;
- для расширения профессионального профиля рабочих, подготовки их к работе в условиях коллективной формы организации труда;
- при необходимости менять профессию в связи с отсутствием работы, которая отвечает профессии рабочего, или потери способности выполнять работу по предыдущей профессии.

Переподготовка рабочих, как их и первичная профессиональная подготовка, проводится на производстве через курсовую и индивидуальную учебу кадров.

Разработка и утверждение учебных планов и программ для переподготовки рабочих осуществляется непосредственно организацией на основе типовых учебных планов и программ для подготовки рабочих по соответствующим профессиям. Переподготовка рабочих в организации завершается квалификационной аттестацией.

**Последипломное образование** является системой профессионального совершенствования граждан, которое обеспечивает углубление, расширение и обновление профессиональных знаний, умений и навыков, получения новой квалификации, новой специальности на основе добытого ранее уровня образовательной и профессиональной подготовки и приобретенного практического опыта работы. Структура последипломного образования руководителей и специалистов охватывает: повышение квалификации, переподготовку кадров, последипломную подготовку лиц с высшим образованием.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется для совершенствования знаний, умений и навыков по имеющейся специальности, овладения новыми функциональными обязанностями и особенностями трудовой деятельности в условиях рыночных отношений, освоения основ менеджмента, маркетинга, усовершенствования навыков управления современным производством, рациональной и эффективной организации труда.

Повышение квалификации и переподготовка руководителей и специалистов в организации проводится по формам:

повышение квалификации руководителей и специалистов с высшим образованием:

- Специализация
- Учеба врачей в интернатуре или на циклах специализации
- Долгосрочное повышение квалификации
- Краткосрочное повышение квалификации
- Самостоятельная учеба
- Стажировка
- Клиническая ординатура врачей
- Аспирантура, докторантура

профессиональная подготовка специалистов с высшим образованием:

- Переподготовка специалистов с высшим образованием, которая не ведет к повышению образовательно-квалификационного уровня
- Последипломная подготовка специалистов с высшим образованием, которая обеспечивает повышение образовательно-квалификационного уровня

Специализация руководителей и специалистов осуществляется для получения работником дополнительных специальных знаний, умений и профессиональных навыков в пределах ранее приобретенной специальности по профессиональному направлению производственной деятельности без присвоения квалификации и изменения образовательно-квалификационного уровня.

Долгосрочное повышение квалификации руководителей и специалистов в организации предусматривает овладение работниками комплексом знаний, умений и навыков, которые способствуют качественному выполнению ими своих обязанностей, расширению зоны компетенции по имеющемуся или новому месту работы.

Краткосрочное повышение квалификации руководящих работников и специалистов осуществляется для углубленного изучения ими определенного направления производственной деятельности, в частности в случае модернизации, перепрофилирования или структурной перестройки организации, значительных изменений в нормативно-правовой базе и тому подобное.

Систематическая самостоятельная учеба руководителей и специалистов проводится на производстве на основе индивидуального плана развития или личных целей работника, которые утверждаются его непосредственным руководителем. Контроль выполнения работником плана самостоятельной учебы осуществляется его непосредственным руководителем при участии специалиста службы управления персоналом организации.

Стажировка руководителей и специалистов предусматривает усвоение ими лучшего отечественного и передового зарубежного опыта работы, приобретения практических умений и навыков по выполнению обязанностей на занимаемой должности или на должности высшего уровня управления. Она может происходить как в передовых отечественных, так и зарубежных организациях.

Учеба в целевой аспирантуре или докторантуре по темам, интересующим организацию, предназначена для решения актуальных научных проблем производства и повышения уровня научно-педагогической квалификации. Эта форма учебы руководителей и специалистов проводится в порядке, предусмотренном действующим законодательством о подготовке научных кадров.

Переподготовка лиц с высшим образованием - это получение новой квалификации по соответствующей специальности во время усвоения образовательно-профессиональной программы подготовки младшего специалиста, бакалавра, специалиста или магистра в пределах одного или разных образовательных направлений и опыта практической работы, которое не обуславливает повышения образовательно-квалификационного уровня специалиста.

Последипломная подготовка специалистов - это получение новой квалификации по соответствующей специальности во время усвоения образовательно-профессиональной программы подготовки младшего специалиста, бакалавра, специалиста в пределах одного образовательного направления и опыта практической работы с повышением образовательно-квалификационного уровня.

Последующее развитие системы профессионально-технического и высшего образования в Украине должно происходить с учетом позитивного отечественного и зарубежного опыта. В США **программа «Магистр управления» (MBA)** является основной в системе образования руководителей. Там функционирует Американская ассоциация университетских школ бизнеса AACSB - American Assembly of Collegiate Schools of Business, которая утверждает стандарты MBA. Она имеет 1200 членов, в частности 680 школ бизнеса, из каких 286 аккредитованы в AACSB.

К основным чертам MBA в США следует отнести такие:

- фундаментальная подготовка руководителя на базе высшего образования в сфере менеджмента и бизнеса;
- магистратура - это третий уровень подготовки с получением академической степени и практической ориентацией на руководство бизнесом;
- длительность учебы от 10 до 24 месяцев, значительная часть самостоятельной работы;
- сочетание базовых курсов с профессиональными специализированными курсами по выбору;
- жесткий контроль знаний и успеваемости с помощью зачетных баллов;
- связь с практикой бизнеса, которая ориентирована на самостоятельное принятие решений (деловые игры, конкретные ситуации, работа над реальными проектами в фирмах);
- высокий уровень профессорского состава, значительная часть которого занята в конкретном бизнесе или консультированием компаний.

## 7.4. Планирование трудовой карьеры в организации

Важным направлением развития персонала является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме. Планирование карьеры является альтернативой стихийным перемещениям персонала.

Карьера в общем понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение популярности, славы. **Под трудовой карьерой** понимается индивидуальная последовательность важных изменений труда, связанных с изменением положения работника на вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест, должностей.

Трудовая карьера в значительной мере зависит от потенциальных возможностей работника, его профессиональных интересов, склонностей, способностей. На карьеру работника существенно влияет организация работы по профориентации, выбор и начало деятельности на рабочем месте, уровень профессиональной подготовки, мотивация, состояние здоровья и т.п. На перспективы карьеры работника ощутимое влияние оказывает структура управления организации, социальные иерархии, система производственной адаптации, социально-психологический климат в трудовом коллективе и другие факторы.

Трудовая карьера работника может быть стабильной, если его деятельность длительное время проходит в пределах одной должности (рабочего места одного социального ранга) и динамической, т.е. связанной с частым изменением рабочих мест или должностей. Динамическую трудовую карьеру в зависимости от направленности переходов разделяют на горизонтальную и вертикальную.

**Горизонтальный тип карьеры** работника означает его продвижение в квалификационном плане к становлению его как профессионала в своем деле, делает профессию престижной и привлекательной, рассматривается окружающими как успех в определенной сфере трудовой деятельности.

**Вертикальный тип карьеры** предусматривает переход работника в другие категории персонала, продвижения специалистов на должности руководителей. Этот тип продвижения работника можно разделить на восходящую карьеру (систематическое продвижение вверх по служебной лестнице) и нисходящую.

Выделяют также карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** - это становление работника как профессионала в своем деле, которое происходит в течение всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться в разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** - это последовательное изменение стадий развития карьеры, продвижения в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации.

Горизонтальный и вертикальный типы карьеры как раз и принадлежат к внутриорганизационному ее виду. Кроме того, трудовая карьера в организации реализуется не только по вертикальному или горизонтальному направлениям. Она может проявляться в проникновении внутрь конуса – центростремительное движение, которое не находит официального закрепления в структуре управления и штатном расписании. Такая карьера называется центростремительной. Ее признаки таковы: приглашение на недостижимые для других работников совещания, встречи, выполнения отдельных поручений, доступ к конфиденциальной информации и т.п.

Планирование трудовой карьеры должно быть направлено на обеспечение связи между целями карьеры персонала, его потребностями в соответствии со стратегией управления организацией. Повышение уровня профессионализма, самоутверждения работников является важными факторами совершенствования социальной структуры персонала.

Однако планирование трудовой карьеры не ограничивается лишь расстановкой персонала. Оно должно обеспечить последующее развитие персонала, профессионально-квалификационное продвижение работников, а в случае необходимости их переподготовку. Это нуждается в тесной взаимосвязи планиро-

вания карьеры и планирования производственной адаптации, аттестации персонала, его профессиональной учебы, формирования резерва руководителей организации.

**Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих** -- это совокупность форм, методов и средств организации планомерной, последовательной, спроектированной учебы и перемещения рабочих организации от простого к сложному труду, от низких к высоким степеням профессионального мастерства с учетом интересов рабочего и потребностей производства.

Профессионально квалификационное продвижение рабочих решает такие задачи:

- формирование в организации стабильных кадров рабочих;
- повышение эффективности использования трудового и образовательного потенциала личности;
- предоставление возможностей рабочим в перспективе повышать уровень квалификации или овладеть другой перспективной профессией;
- обеспечение потребности организации в высококвалифицированных рабочих за счет внутренних источников;
- заполнение рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, преимущественно за счет внешних источников обеспечения потребности организации в рабочих.

Направления профессионально квалификационного продвижения рабочих:

- внутривидовое продвижение;
- линейно-профессиональное продвижение;
- социальное продвижение;
- межпрофессиональное продвижение.

**Внутривидовое** продвижение рабочих происходит в пределах своей профессии и разряда (категории, класса) за счет овладения смежными операциями и приемами, расширения зон обслуживания и овладения передовыми методами труда; повышение квалификационного разряда, категории, класса; овладение несколькими смежными профессиями.

**Межпрофессиональное** продвижение рабочих сопровождается изменением профессии работника для овладения новой, более содержательной и более сложной профессией. Рабочий может перейти на работу по другой профессии приблизительно такой же по уровню квалификации для улучшения условий труда и сохранения здоровья рабочего. Межпрофессиональное продвижение предусматривает подготовку рабочих широкого профиля.

**Линейно-функциональное** профессионально-квалификационное продвижение рабочего имеет место в случае назначения его на должность бригадира или звеньевоего.

**Социальное** профессионально-квалификационное продвижение рабочего происходит в случае его перехода на должность специалиста по окончании высшего учебного заведения.

Планирование профессионально-квалификационного продвижения рабочих должно проводиться на основе типовых решений, которые содержат рациональные методы и формы подбора кандидатов на продвижение. Для этого некоторые организации принимают новых рабочих только на рабочие места малосодержательного труда или с неблагоприятными условиями с таким расчетом, чтобы предоставить возможность новичкам в будущем повысить уровень квалификации или освоить новую профессию после приобретения определенного стажа работы и прохождения профессиональной учебы.

В процессе подготовки типовых решений необходимо учесть тип производства. Для единичного и мелкосерийного производства, где профессии рабочих имеют широкий диапазон квалификационных разрядов и нужен высокий уровень профессиональной подготовки, самым рациональным является профессионально-квалификационное продвижение рабочих по направлению повышения их квалификационного разряда в пределах имеющейся профессии.

Поточно-массовое производство характеризуется наличием большого количества рабочих мест мало-квалифицированного труда с невысоким уровнем профессиональной подготовки. При таких условиях

профессионально-квалификационное продвижение малоквалифицированных рабочих следует проводить в направлении овладения их профессиями, которые нуждаются в высоком уровне квалификации, или смежными профессиями.

Планирование трудовой карьеры специалистов и руководителей в организации заключается в определении целей развития работника и путей, которые ведут к их достижению. Реализация плана развития карьеры предусматривает, с одной стороны, профессиональное развитие специалиста, а с другой - последовательное занятие им должностей, опыт работы на которых необходим для выполнения трудовых обязанностей на новом более ответственном месте.

Одной из самых распространенных моделей управления развитием карьеры специалистов стала **модель партнерства**. Это партнерство предусматривает сотрудничество трех сторон - специалиста, его руководителя и службы управления персоналом организации. Работник несет непосредственную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Одновременно руководитель выступает в роли наставника или спонсора своего сотрудника. Служба управления персоналом играет роль профессионального консультанта и в то же время руководит процессом развития карьеры специалиста в организации.

## **7.5. Создание и подготовка резерва на замещение вакантных должностей руководителей**

Подбор руководителя или продвижение специалиста на руководящую должность должны проводиться целенаправленно, а не спонтанно в связи с неожиданной вакансией, которая появилась у организации. Если в компании освобождается место президента, она может пригласить на это место специалиста со стороны, которому необходимо от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 до 3 лет, чтобы стать «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы «впитать» культуру компании. У работников, которые раньше работали в компании, такие проблемы, как правило, не возникают.

**Под резервом руководителей** понимается группа работников, которая отобрана для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их способностей, уровня профессиональной подготовки, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва таковы:

- выявление среди работников организации лиц, которые имеют потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка лиц, которые зачислены в резерв руководителей;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей среди компетентных и способных к управленческой работе работников;
- создание надлежащих условий для преемственности и стабильности управления организацией и ее подразделениями.

Этапы формирования резерва руководителей в организации:

1. Определение дополнительной потребности в руководителях в разрезе структурных подразделений и должностей
2. Обоснование требований к кандидатам на каждую руководящую должность в организации
3. Предварительный набор кандидатов в резерв руководителей
4. Изучение и оценка претендентов, утверждение резерва руководителей
5. Подготовка индивидуальных планов развития, работа с резервом руководителей
6. Контроль подготовки резерва к занятию руководящей должности
7. Определение степени подготовленности резервиста к назначению на руководящую должность
- 8.1. Назначение и производственная адаптация на руководящей должности
- 8.2. Отчисление из резерва руководителей

Для определения дополнительной потребности в руководителях в разрезе структурных подразделений

служба управления персоналом совместно с первым руководителем организации должны проанализировать состояние использования руководителей с учетом возраста, перспектив профессионально-квалификационного продвижения, личных интересов, состояния здоровья каждого руководителя и определить на этой основе возможные сроки высвобождения каждого из них. Определение дополнительной потребности в руководителях следует осуществлять на основании балансового расчета дополнительной потребности организации в специалистах и источников ее обеспечения. При этом должны учитываться ожидаемые изменения в схеме управления, введение новых должностей руководителей в соответствии со стратегией развития организации.

Обоснование требований к кандидатам в резерв каждой руководящей должности имеет большое значение в процессе подготовки резерва. Без четкого представления о том, какими качествами (степень профессиональной пригодности) должны владеть будущие руководители, организация не сможет на должном уровне осуществить предварительный набор потенциальных кандидатов. Для изучения и оценки претендентов целесообразно использовать квалификационные карты, портреты идеальных руководителей, професиограммы. Они должны содержать требования к организаторским способностям, личным качествам, знаниям, умениям и навыкам, которые необходимы работнику для эффективной работы на должности руководителя.

Работа по предварительному набору кандидатов в резерв руководителей может проводиться во время:

- учебы студентов на старших курсах высших учебных заведений;
- годовой стажировки и производственной адаптации молодых специалистов в организации в течение 3-х лет после окончания высшего учебного заведения;
- работы работника как руководителя нижнего уровня управления (мастера, начальника участка) для его выдвижения в резерв на должности линейных или функциональных руководителей среднего уровня управления;
- работы работника как руководителя среднего уровня управления организацией для его выдвижения в резерв на должности руководителей высшего уровня управления.

Отбор и утверждение кандидатов в резерв руководителей проводится высшим руководством организации при участии службы управления персоналом в условиях конфиденциальности. В некоторых компаниях работникам сообщают об их зачислении в резерв руководителей, другие держат это в тайне. Преимуществом первого подхода к формированию резерва руководителей является усиление мотивации резервиста и возможность организовать его целенаправленную подготовку. Такой подход, в частности, предусмотрен Положением о формировании кадрового резерва для государственной службы.

Преимуществом второго подхода к формированию резерва является уменьшение вероятности потенциальных конфликтов между руководителем и его преемником и лишнего ажиотажа вокруг процесса формирования резерва. Вместе с тем существенным недостатком этого подхода является отсутствие возможности целенаправленной подготовки лиц, которые зачислены в резерв на руководящие должности. Поэтому в негосударственном секторе преимущество следует отдавать первому подходу.

Кадровый резерв должен создаваться из расчета не менее двух претендентов на каждую руководящую должность государственного служащего. Фирмы и акционерные общества решают этот вопрос на свой взгляд, исходя из своих финансовых возможностей.

Для предварительного набора кандидатов в резерв руководителей организации можно использовать такие источники информации:

- материалы итогов производственной адаптации молодого специалиста после трех лет его работы в организации;
- итоги периодических, текущих и непериодических аттестаций персонала;
- результаты производственной деятельности структурного подразделения, которым руководит кандидат в резерв руководителей среднего или высшего уровня управления;
- данные личного дела кандидата;

- информация об образовании, уровне профессиональной подготовки и квалификации кандидата в резерв руководителей;
- результаты повышения уровня квалификации или профессиональной переподготовки кандидата;
- отзывы о кандидатах в резерв их непосредственных руководителей и коллег, работников службы управления персоналом и т.п.

Изучение и оценка претендентов в резерв должны осуществляться на основании использования прогностических и практических методов оценки персонала. Среди прогностических методов особое место занимают разные анкеты, тесты и методики, которые определяют общую способность и отдельные способности кандидата в резерв к управленческой деятельности.

Зачисление в резерв руководителей утверждается приказом или распоряжением руководителя организации. После утверждения персонального состава резерва составляются индивидуальные планы развития каждого резервиста, на основании которых осуществляется последующая работа с резервом руководителей.

Служба управления персоналом организации проводит контроль подготовки резерва к занятию руководящей должности. По его результатам состав резерва пересматривается в конце года. При определенных причинах, в частности в связи с увольнением, состоянием здоровья, недостаточной работой по повышению уровня квалификации или профессиональной переподготовки, некоторые резервисты могут быть исключены из состава резерва.

Основные формы подготовки резерва руководителей:

- учеба в Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, институтах повышения квалификации, подготовка на курсах, в школах резерва;
- стажировка на руководящих должностях и временное выполнение обязанностей руководителей структурных подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится специалист, зачисленный в кадровый резерв;
- командировка в другие организации для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- организация деловых встреч, круглых столов и тематических дискуссий и т.п.

В больших организациях для подготовки резерва могут создаваться специальные школы, например, молодых специалистов, резерва руководителей низшего уровня управления, резерва руководителей среднего уровня управления.

Особенное внимание следует уделять выявлению и развитию молодых специалистов с выраженным лидерским потенциалом. Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии тех работников, которые имеют потенциал для занятия через 10-20 лет ключевых должностей в организации.

Много зарубежных ведущих компаний занимаются целевым подбором молодых специалистов с лидерским потенциалом. Для этого представители компании выезжают в ведущие университеты, академии и бизнес-школы, где проводят собеседования с будущими выпускниками.

Формирование резерва руководителей в организации нуждается в значительных средствах, поскольку стоимость подготовки резервистов в учебных заведениях последиplomного образования достаточно высока. Проблема повышения эффективности формирования резерва приобретает важное значение. Об эффективности формирования резерва свидетельствует показатель назначения руководителей в организации среди лиц, зачисленных в кадровый резерв; показатель подготовленности лиц, зачисленных в резерв, к занятию руководящей должности и др.

## Лекция 8 «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

### 8.1. Виды, факторы и показатели движения персонала

**Под движением персонала** в пределах или за пределы предприятия следует понимать изменение работником территориального размещения или характера рабочего места для постоянной работы. Последнее обстоятельство отличает движение персонала от изменения рабочих мест в рамках организации труда, когда в течение изменения рабочий может быть занят последовательно на двух и больше рабочих местах для более полной загрузки, снижения монотонности труда и т.п.

Изменение рабочего места, как внешнее проявление процесса движения персонала, сопровождается, как правило, изменением предприятия, структурного подразделения, рабочего места в пределах структурного подразделения, профессии (специальности), должности, категории или необходимой квалификации работника (разряда). Движение персонала может быть обусловлен изменениями в содержании трудовых процессов в пределах рабочего места (должности), которые являются следствием изменений в технике, технологии, разделении труда и его организации. К работнику, который выполняет трудовые процессы, выдвигаются новые требования, которые принуждают его или повышать свою квалификацию, или уступить место другому работнику.

Выделяют такие **виды движения персонала** на предприятии: текучесть, демографическое движение (плановое) и внутрипроизводственное движение персонала.

Текучесть и движение персонала имеют для предприятия как позитивные, так и негативные последствия.

К негативным относятся: прямые потери производства, вызванные неукомплектованностью рабочих мест, набором и временной подменой персонала, профобучением новичков; нарушение коммуникаций; большие потери рабочего времени; снижение уровня дисциплины; увеличение нехватки; недопроизводство продукции; снижение производительности труда работника, который освобождается, и нового работника; трудности с формированием общих норм поведения, с формированием взаимных ожиданий и требований; отвлечение высококвалифицированных специалистов от выполнения своих обязанностей для предоставления помощи новичкам; ухудшение социально-психологического климата. Кроме того, размывается неформальная структура; затрудняется управление таким нестабильным коллективом; снижается отдача от затрат на учебу работника (потому что эффект от учебы возникает или вне предприятия, которое вложило средства на учебу, или совсем не возникает, если работник меняет профессию). В нестабильном коллективе эффективность труда в среднем ниже, чем в стабильном, из-за отсутствия необходимой взаимной требовательности, управляемости коллектива, взаимоприемлемых норм и т.п., поскольку от стажа работы на данном предприятии во многом зависит знание работником тонкостей производства и возможность достичь высшей производительности.

Позитивные последствия движения и текучести персонала таковы: улучшение социально-психологического климата за счет изменений в трудовом коллективе, освобождение от аутсайдеров, возможность привлечения работников с новыми взглядами и идеями, омолаживание состава работников, стимулирования инноваций, повышения внутренней активности и гибкости.

Существуют позитивные и негативные моменты движения персонала также и для работников, которые оставляют предприятие. К позитивным относятся, в частности, такие: получение более интересной и более содержательной работы; возможное повышение эффективности труда за счет того, что новая работа отвечает интересам и способностям работника; снижение монотонности труда; ожидаемый рост доходов на новом рабочем месте; улучшение перспектив карьеры; расширение личных связей. В то же время работники в период трудоустройства, как правило, теряют трудовой доход, непрерывный стаж на данном предприятии и определенные льготы, несут расходы в связи с поиском нового рабочего места, вынуждены адаптироваться к новому рабочему месту, рискуют потерять квалификацию и остаться без работы.

Движение кадров влияет также и на работников, которые не меняют рабочее место. Они получают, как правило, новые возможности для карьеры, дополнительного заработка и тому подобное. В то же время они, как правило, страдают от увеличения трудовой нагрузки, потери привычных партнеров, изменения социально-психологического климата.

Как внешнее, так и внутрипроизводственное движение кадров является результатом взаимодействия экономических, социальных, социально-психологических, демографических и других факторов. Движение персонала вызывают такие факторы:

- 1) возникающие на самом предприятии (организация оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, перспектива профессионального роста);
- 2) личные факторы (возраст работника, уровень его образования, опыт работы, перемена места жительства, состояние здоровья, качество жизни, уровень заработной платы, отдаленность жилья от места работы и тому подобное);
- 3) внешние относительно предприятия факторы (экономическая ситуация в стране или регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и тому подобное).

Выделяет также субъективные и объективные факторы движения кадров: биологические (ухудшение состояния здоровья), производственные (сокращение штата в результате комплексной механизации и автоматизации), социальные (достижение пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Внутрипроизводственное движение может быть межцеховым, межпрофессиональным или квалификационным. Диапазон межпрофессионального движения определяется дифференциацией профессий. Диапазон квалификационного движения у рабочих определяется дифференциацией труда разной сложности (квалификации), а у специалистов и служащих - дифференциацией должностей. Изменение квалификации не всегда связано с изменением места приложения труда и, следовательно, не является в прямом смысле движением кадров. Такое движение характеризует лишь изменение позиции рабочего в квалификационной иерархии рабочих мест.

Внутрипроизводственное движение кадров может иметь стихийный или управляемый характер. Стихийное движение осуществляется по инициативе самих работников, которые пытаются изменением территориального размещения в пределах предприятия или характеристики рабочего места удовлетворить свои личные интересы: получить большие возможности для повышения и реализации своего квалификационного потенциала, улучшить условия труда, добиться увеличения заработной платы и тому подобное. По аналогии с увольнением с предприятия по собственному желанию без уважительных причин или за нарушение трудовой дисциплины такое движение работников по собственному желанию называется внутрипроизводственной текучестью кадров. Во время внутрипроизводственного движения персонала в отличие от текучести кадров практически нет перерыва в работе. Следовательно, внутрипроизводственное движение выполняет специфическую функцию, влияя на объемы перемещения работников за пределы предприятия: чем выше масштабы и уровень внутрипроизводственных перемещений, тем ниже текучесть кадров.

Успех в управлении внутрипроизводственным движением кадров зависит в первую очередь от информированности линейных и функциональных руководителей о направленности, масштабах, взаимосвязи межцехового, межпрофессионального и квалификационного движения кадров; способах обеспечения большего соответствия интересов предприятия и работников; возможных негативных последствиях перемещения работников на новые рабочие места. Получить такую информацию можно постоянным мониторингом движения кадров, от результатов которого зависит отношение руководителей к самому внутрипроизводственному движению и к его роли и месту в политике управления персоналом, а также качество решений по внутрипроизводственному перемещению работников данного предприятия и по набору новых работников из внешнего рынка труда.

Состав работников на предприятии постоянно изменяется: некоторые из них оставляют предприятие,

другие приходят на их место. Все эти изменения в численности работников обуславливают оборот рабочей силы, основными показателями которого являются такие коэффициенты: оборот по приему -  $K_{пр}$ ; оборот по выбытию -  $K_{ув}$ ; общий оборот рабочей силы -  $K_{общ}$ ; сменяемости кадров -  $K_{зам}$ ; текучести кадров -  $K_{т}$ . Эти коэффициенты рассчитываются по формулам:

$$K_{пр} = Ч_{рпр}/Ч_{рсс} \times 100, \quad (8.1)$$

$$K_{ув} = Ч_{рув}/Ч_{рсс} \times 100, \quad (8.2)$$

$$K_{общ} = (Ч_{рпр} + Ч_{рув})/Ч_{рсс} \times 100, \quad (8.3)$$

$$K_{см} = Ч_{рзам} /Ч_{рсс} \times 100, \quad (8.4)$$

$$K_{т} = Ч_{рсп}/Ч_{рсс} \times 100, \quad (8.5)$$

где  $Ч_{рсс}$  - среднесписочная численность персонала;

$Ч_{рпр}$  - численность принятых работников;

$Ч_{рзв}$  - численность уволенных работников;

$Ч_{рзам}$  - численность работников, которые сменились (меньше из двух чисел - количество принятых и уволенных);

$Ч_{рпл}$  - численность работников, которые освободились по собственному желанию без уважительных причин и в результате нарушения трудовой дисциплины.

Оборот по выбытию характеризуется численностью работников, которые высвободились с предприятия за данный период по различным причинам. В зависимости от них его можно разделить на необходимый (плановый) и нежелательный (излишний). Последний называется текучестью кадров. Считается, что нормальная текучесть кадров может быть в пределах 5%.

Иногда для анализа движения кадров рассчитывают дополнительно такие коэффициенты:

- коэффициент постоянства кадров - как отношение численности работников, которые находились в списочном составе персонала в течение всего периода, к среднесписочной численности;

- коэффициент стабильности кадров - как отношение численности работников, которые проработали на предприятии больше трех лет, к среднесписочной численности.

## 8.2. Основные процессы движения персонала

К основным процессам движения кадров относятся: введение в должность, адаптация, профессиональные перемещения, повышения по службе, понижение в должности, увольнение.

**Введение в должность** - это элемент движения и расстановки кадров, который представляет собой совокупность процедур, призванных дать человеку ощущение, что его ожидали, к его приходу готовились, и дают возможность избежать многих ошибок из-за недостаточной осведомленности с организацией и ее особенностями, уменьшить вероятность разочарования и преждевременного увольнения работника, а также сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению.

Введение в должность осуществляется путем предоставления новому работнику информации общего характера в форме брошюр, каталогов, а также информации об организации. Кадровые службы крупных организаций, как правило, проводят специальный курс общей и специальной ориентации для новичков.

*Общая ориентация* направлена на ознакомление новичков с политикой организации, в частности политикой управления персоналом, условиями труда, правилами, основными требованиями к работнику в процессе работы. В западных компаниях в процессе общей ориентации новички получают информацию о:

- 1) организации в целом - виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандартные процедуры, внутренние отношения;
- 2) оплате труда - нормы и способы оплаты, оплата за сверхурочную работу и в выходные дни, условия

премирования и тому подобное;

3) режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;

4) дополнительных льготах - страховании, выходное пособие, возможность учебы, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;

5) охране труда и технике безопасности - риск и опасности, связанные с выполнением работы, места предоставления медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности заниматься физической культурой, поведение в случае несчастных случаев, требования к здоровью и запрещения, связанные с его охраной (например, курение);

6) вопросах, связанных с управлением персоналом, - условия назначения на должность, перемещение, освобождение; испытательный срок; права и обязанности; взаимоотношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрение и взыскание;

7) отношениях с профсоюзами;

8) решении бытовых проблем - комната отдыха, условия парковки машины и тому подобное;

9) экономическом положении организации - стоимость оборудования, прибыль, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

*К специальной ориентации*, которую проводят руководители подразделений, относятся: цели, технологии и особенности работы подраздела; внутренние и внешние отношения и связи; персональные обязанности и ответственность; предписания, которые касаются выполнения работы; ожидаемые результаты; длительность и распорядок рабочего дня; сверхурочные работы; замены; конкретные вопросы - где и что взять, как отремонтировать, у кого просить помощь; правила поведения в случае пожаров и аварий; правила техники безопасности и гигиены; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок личных телефонных разговоров; обзор подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, разных специальных служб; знакомство с новыми коллегами.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель приветствует нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особенно отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, обстоятельно излагает требования, в частности и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого «тяжелый» характер, и тех, на кого всегда можно положиться, попросить совет.

В итоге каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе; стандарты ее выполнения; процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься и тому подобное.

Руководитель и прикрепленный к новому работнику наставник осуществляют инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, обнаруживают сильные и слабые стороны его подготовки, определяют реальную потребность в дополнительной учебе, оказывают всестороннюю помощь в адаптации.

**Адаптация**, с одной стороны, означает введение лица в новую для него предметно-вещественную и социальную среду (адаптация человека к работе), то есть это процесс познания норм и традиций, принятых на предприятии, процесс профессиональной учебы и переподготовки, осознания того, что является важным на данном предприятии или на рабочем месте. С другой стороны, адаптация - это приспособление руководством предприятия условий труда и его мотивов к целям, потребностям и нормам поведения работников (адаптация работы к человеку). Последняя предусматривает организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики; гибкую регуляцию ритма и длительности рабочего времени; распределение функций и конкретных заданий относительно особенностей и способностей работников; индивидуальные системы стимулирования и тому подобное.

Адаптация работника к предприятию может быть активной, когда он влияет на коллективные нормы, ценности, формы взаимодействия и тому подобное для того, чтобы изменить их и приспособить к своим потребностям, и пассивной, когда стремление влиять на среду отсутствует.

Кроме того, различают первичную производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и вторичную - когда приспособлива-

ются работники, которые уже имеют опыт профессиональной деятельности.

По содержанию производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую и организационную ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, целевые задания, показатели эффективности.

*Психофизиологическая адаптация* - это приспособление к новым психофизиологическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, то есть к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшая утомляемость, приспособленность к высоким физическим нагрузкам и тому подобное). Другими словами, психофизиологическая адаптация - это процесс усвоения совокупности всех условий, необходимых работнику во время работы. К последним можно отнести физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические условия труда, удобство рабочего места, внешние факторы влияния (шум, освещение, вибрация и тому подобное).

*Профессиональная адаптация* - полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями, навыками и умениями, в соответствии характера работника характеру профессии, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств, в развитии стойкого позитивного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация предусматривает постоянное совершенствование трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков общения и тому подобное).

*Социально-психологическая адаптация* - это приспособление лица к относительно новому для него социуму, то есть введение лица в коллектив как равноправного, принятого всеми его членами, в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями; приспособление лица к социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям деловых и межличностных отношений, которые сложились в коллективе, и к социальным позициям отдельных членов коллектива.

Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с социально-экономическим оттенком: организация труда, оплата труда и материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организация досуга работников и т.п. Этим обусловлен *социально-экономический аспект* производственной адаптации.

*Организационная адаптация* характеризуется как усвоение роли и социального статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного механизма управления организацией, а также подготовленность работника к восприятию и реализации нововведений технического или организационно экономического характера.

Уровень успешности адаптации больше всего зависит от рациональности системы управления адаптацией, в основу которой входят три организационных элемента: структурное закрепление функций управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.

Для выполнения значительной *организационной работы, связанной с адаптацией*, на многих предприятиях создаются специализированные службы адаптации кадров. В зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных заданий в сфере управления производством, службы адаптации работника могут быть организованы по разным схемам. В одних случаях они могут быть самостоятельными структурными подразделениями (отдел, лаборатория), в других - входить в состав других функциональных подразделений, например, в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы, в штатное расписание цеховых управленческих структур.

*Технологически процесс адаптации* может быть реализован через организацию семинаров, курсов и т.п. по разным аспектам адаптации (проведение индивидуальных бесед руководителя или наставника с

новым сотрудником; использование методов постепенного усложнения заданий, которые выполняет новый работник; выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; проведение в коллективе специальных ролевых игр для сплочения сотрудников и развития групповой динамики; создание целевых групп и творческих коллективов с ротацией их состава проблематики работы).

*Информационное обеспечение* процесса адаптации, связанное со сбором и оценкой показателей ее уровня и длительности (пределы адаптации). Во время определения сроков адаптации (а с ними и возможных убытков) как ее предел, то есть момент завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, которые характеризуют отдельные стороны адаптации или система показателей. Различают такие показатели:

-объективные, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности и активное участие работников в ее разных сферах (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины);

-субъективные, которые характеризуют уровень удовлетворенности работников своей профессией, условиями труда, коллективом, работой вообще или отдельными ее проявлениями.

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

К показателям, которые характеризуют социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее важнейшими для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, своим положением в коллективе, уровнем удовлетворения жизненных устремлений.

**Управление процессом адаптации** - это активное влияние на факторы, которые определяют ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий. В процессе управления важно учитывать роль определенной стороны производственной адаптации в зависимости от конкретной ситуации. Так для работников одной профессиональной группы в определенных условиях работы самой сложной проблемой может оказаться, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других – социально-психологическая. То же можно сказать о работниках разного возраста. Например, молодые работники, которые пришли на предприятие из внешнего рынка труда, встречаются, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работников, которые изменили структурное подразделение предприятия, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, потому что им придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу.

Процесс адаптации проходит в несколько стадий: ознакомление, приспособление, ассимиляция (полное приспособление к среде), идентификация (отождествление личных целей работника с целями предприятия). В соответствии со степенью отождествления личных целей работника с целями предприятия работники разделяются на безразличных, частично и полностью идентифицированных.

Следующим важным процессом движения кадров в организации является **перемещение**. В управленческой практике больших компаний встречаются, как правило, три типа перемещений руководителей: повышение (или понижение) должности с расширением (или сужением) круга обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и уровня деятельности; повышение уровня квалификации, которое сопровождается выполнением более сложных заданий и не связано с повышением должности, но связано с ростом заработной платы; изменение круга заданий и обязанностей без повышения квалификации, должности и заработной платы (ротация).

### **8.3. Прекращение трудового соглашения. Приспособление персонала к экономическим изменениям**

По Украинскому трудовому законодательству основаниями для увольнения работника (прекращения

трудового соглашения) могут быть:

- согласие сторон;
- окончание срока действия соглашения, кроме случаев, когда трудовые отношения продолжают и ни одна из сторон не требует их прекращения;
- призыв на военную службу;
- расторжение трудового соглашения по инициативе работника;
- расторжение трудового договора по инициативе администрации в случаях, когда:
  - 1) личность работника и его деятельность не отвечают занимаемой должности; невозможно компенсировать недостатки, например, неготовность к работе или учебе; напряженность во взаимоотношениях и т.п.;
  - 2) произошли изменения в условиях производства (изменение требований к квалификации работников при быстрых изменениях в технике и технологии; изменение структуры - ликвидация должностей из-за концентрации производства, временная бездеятельность и т.п.; изменения в рыночной среде, в социальном окружении, в принципах предпринимательства);
- расторжение трудового договора по требованию профсоюзного органа;
- перевод работника по его согласию на другое предприятие или переход на выборную должность;
- отказ работника от перехода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с существенными изменениями условий труда;
- осуждение работника к лишению свободы, исправительным работам не по месту жительства и т.п.;
- направление работника постановлением суда во врачебно-трудовой профилакторий;
- основания, предусмотренные контрактом.

Увольнение работников по собственному желанию по уважительным причинам (в срок, о котором просит работник) осуществляется в случае:

- перевода мужа или жены на работу в другую местность, направление на работу или для прохождения службы за границей;
- болезни, которая препятствует продолжению работы или проживания в данной местности (согласно выводам медицинской комиссии);
- необходимости ухода за больными членами семьи (при наличии медицинского вывода) или за инвалидами I группы;
- переезда в другую местность в порядке организованного набора рабочих, сельскохозяйственного переселения, общественного призыва, а также в других случаях, когда согласно решению Правительства администрация вынуждена беспрепятственно отпускать работников для работы на предприятиях и организациях отдельных отраслей народного хозяйства;
- избрания на должности, которые замещаются по конкурсу;
- зачисления в высшие, средние специальные или другие учебные заведения, в аспирантуру, клиническую ординатуру;
- нарушения администрацией коллективного или трудового договора;
- освобождения по собственному желанию инвалидов, пенсионеров по возрасту, беременных женщин, матерей, которые имеют детей в возрасте до 8 лет, работников, которые имеют на своем иждивении трех и более детей, которые не достигли 16 лет (ученики - 18);
- по другим уважительным причинам.

Расторжение соглашения по инициативе работодателя допускается в таких случаях:

- 1) ликвидация предприятия, организации, сокращение численности или штата работников;
- 2) обнаружено несоответствие работника должности или работе, которую он выполняет, в результате недостаточной квалификации или состояния здоровья;
- 3) систематическое невыполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка;
- 4) прогул, в частности отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных

причин;

- 5) неявка на работу в течение более четырех месяцев кряду в результате временной неспособности, не учитывая отпуск в связи с беременностью и родами, если другое не предусмотрено законом;
- 6) возобновление на работе работника, который раньше выполнял эту работу;
- 7) появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсичного опьянения;
- 8) осуществление по месту работы разворовывания (в частности мелкого) имущества владельца, установленного приговором суда, который набрал законную силу, или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мероприятий общественного влияния;
- 9) дополнительные основания, которые применяются при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей работником; ошибочные действия работника, который непосредственно обслуживает денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для потери доверия к нему владельца или уполномоченного им органа; совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы).

Работники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации предприятия без согласия профсоюзного комитета, за исключением пунктов 1 (только в случае ликвидации предприятия), 7, 9, а также в результате неудовлетворительного испытания, оговоренного при приеме на работу; в случае увольнения с совмещенной работы в связи с принятием на работу другого работника, который не является совместителем; в случае освобождения работника, который не является членом профсоюза, который действует на предприятии, в учреждении, организации; в случае увольнения с предприятия, где нет профсоюзной организации.

Особенной формой прекращения трудового соглашения является высвобождение рабочей силы с предприятия, которое во многом имеет объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный способ развития производства - внедрение технических и технологических новаций, организационные изменения в сфере труда, экономия живого труда, - а также с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств. Высвобождение осуществляется по инициативе работодателей и чаще всего называется сокращением штатов, которое обусловлено снижением затрат труда во время выпуска продукции.

Различают абсолютное и относительное сокращение численности персонала: при абсолютном сокращении работники увольняются, а при относительном - уменьшается потребность в них.

Во время высвобождения рабочей силы с предприятия приходится учитывать ряд обстоятельств, которые во многом имеют противоречивый характер:

- 1) экономические условия требуют содержания на предприятии реально необходимой численности работников и высвобождения лишней;
- 2) в соответствии с действующим трудовым законодательством повышается ответственность предприятий за социальную защиту кадров, которые высвобождаются (выплата соответствующей компенсации), что не может не сдерживать их реального освобождения;
- 3) возможные трудности с трудоустройством увольняемых работников вынуждают государство и местные органы управления всячески сдерживать массовое высвобождение с предприятий. Поэтому территориальная программа занятости ставит задание сокращения высвобождения рабочей силы, оказывая предприятиям финансовую помощь в создании новых рабочих мест, компенсируя расходы на переобучение работников, которые подлежат сокращению.

Оценка будущего высвобождения рабочей силы на предприятии и реальной величины ее высвобождения основана на взаимосвязи колебания численности в результате изменения объема производства, текучести кадров и появления вакантных рабочих мест, результатов социологических опросов о желании работников участвовать в профессиональной мобильности, а также организации на предприятии профессионально-квалификационного продвижения работников. Результаты подобных расчетов освещают

в соответствующих разделах баланса квалифицированной рабочей силы.

По доли работников, которые были трудоустроены на самом предприятии среди тех, которых планировалось высвободить, можно судить о результативности мероприятий по сохранению коллектива. Общую характеристику фактического высвобождения работников можно получить из ежемесячной статистической отчетности.

В соответствии с действующими инструктивными материалами, предприятие должно подать в территориальный центр занятости населения информацию о высвобождении работников за два месяца до высвобождения, указывая основания и сроки увольнения, названия профессий, специальностей, квалификации, размер оплаты труда, а в десятидневный срок после высвобождения – списки фактически уволенных.

В случае сокращения численности или штата работников в связи с изменениями в организации производства и труда преимущественное право на сохранение на работе предоставляется работникам с высшей квалификацией и производительностью труда.

Ранги социальных критериев, которые учитываются вслед за высшей квалификацией и производительностью труда, приведены в ст. 42 Кодекса Законов о труде Украины. К ним относятся:

- семейное положение (наличие двух и больше иждивенцев);
- отсутствие в семье других работников с самостоятельным заработком;
- длительность непрерывного стажа работы на данном предприятии, учреждении, организации;
- учеба в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от производства;
- участие в боевых действиях;
- наличие изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и рационализаторских предложений;
- трудовое увечье или профессиональное заболевание, полученное на данном предприятии.

Приспособление кадров к изменениям на предприятии, как правило, рассматривается в двух вариантах:

а) в случае дефицита кадров:

- увеличение рабочего времени (сверхурочные, работа в выходные дни);
- набор новой рабочей силы;

б) в случае избытка кадров:

- сокращение работников;
- сокращение рабочего времени;
- другие методы (сокращение заработной платы, социальных выплат, расходов на рабочий процесс и тому подобное).

Более детальная **система мероприятий приспособления персонала** (при его избытке) к экономическим изменениям может содержать такие четыре пункта:

1. Приспособление персонала *при постоянном составе всего персонала и постоянном рабочем времени*: снижение дополнительных добровольных услуг и особых вознаграждений; передача наемных работников другим предприятиям; отказ от посторонних услуг и передача их для выполнения собственному персоналу (например, осмотр и ремонт выполняются собственными силами); выбор работ, проектов и обучения (например, производство впрок, долговременный технический осмотр, повышение квалификации и тому подобное); перенесение времени работы и отпусков; внутрифирменные перемещения персонала; сокращение интенсивности труда (например, отказ от сдельного труда).

2. Приспособление персонала *при постоянном составе персонала, но с сокращенным рабочим временем*: сокращение времени сверхурочной работы; разрешение неоплачиваемых невыходов на работу (например, неоплачиваемые отгулы и отпуска); введение неполного рабочего дня (сокращение обычного рабочего времени на одного наемного работника); длительное сокращение регулярного рабочего времени (как правило, без компенсации зарплаты).

3. Приспособление персонала *путем сокращения состава персонала без увольнения постоянного пер-*

*сонала*: прекращение найма (места, которые освобождаются, не замещаются); временные трудовые соглашения по окончании срока действия не возобновляются); поощрение текучести (помощь работникам в поисках новой работы); прекращение трудовых отношений по согласию (как правило, с компенсацией); досрочный выход на пенсию.

4. Приспособление персонала *путем увольнения постоянного персонала*: отдельные увольнения; временные высвобождения; массовые высвобождения: а) с предоставлением помощи в трудоустройстве на других предприятиях или повышении квалификации, б) в соответствии с социальным планом (например, выплата компенсаций, временная выплата заработной платы после увольнения), в) без социальных гарантий.

Анализируя мероприятия работодателей по приспособлению персонала к изменениям на предприятии, мы встречаемся с таким понятием, как «трилистник»: постоянные работники, временные работники (неполное рабочее время, совместительство и тому подобное), периферийная рабочая сила (субподрядчики, надомники). «Листки» улетают, начиная с последнего.

Действия предприятия по согласованию фактической численности с необходимой можно разделить на две группы:

- 1) численная адаптация - высвобождение лишней численности или набор из внешнего рынка труда в случае потребности в рабочей силе;
- 2) функциональная адаптация собственной рабочей силы к переменчивым потребностям производства:
  - использование нестандартных режимов рабочего времени и найма работников;
  - организация внутривозвратного движения рабочей силы, в частности профессиональной мобильности.

За рубежом используется и такая разновидность численной адаптации, как лизинг персонала. Суть лизинга заключается в том, что самостоятельная фирма (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязывая этих сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирме-заемщике. При этом трудовой договор с фирмой-кредитором остается в действии.

Лизинг персонала часто является средством сохранения квалифицированной рабочей силы на период снижения экономической активности предприятия (с началом экономического подъема работники возвращают на свою фирму) или, напротив, способом избавиться от ненужных или недостаточно перспективных работников. Из последнего вытекают преимущества лизинга для фирмы-заемщика, поскольку он облегчает процесс освобождения от рабочей силы в случае сокращения потребности в ней.

#### **8.4. Оценка расходов, связанных с заменой работников**

Нанимая или высвобождая работников, организация, как правило, ставит перед собой определенные вопросы, в частности такие: Каких расходов потребует использование разных источников набора персонала? Стоит ли осуществлять полную технологию отбора персонала или все процедуры адаптации, учитывая имеющиеся средства? Какова эффективность вложения средств в «человеческий капитал»? Какие убытки наносит предприятию текучесть кадров?

Очевидно, что от результатов учета и оценки расходов и убытков от замены кадров зависит выбор стратегии и политики управления персоналом в этой сфере. Изучая результаты учета и оценки расходов и убытков от изменения кадров, предприятие может определиться со сроками учебы, сроками адаптации, расходами на увольнение и прием работников. Этому способствует проведение исследований экономико-социологического характера для выявления фактических расходов средств и сроков длительности процессов, связанных с возобновлением кадров, а также разработка соответствующих нормативов по разным категориям и профессиональным группам работников.

Расчеты выполняются с помощью модульного принципа, согласно которому выделяются в определенной степени стандартные виды затрат и возможного убытка (потерь), которые и являются своеобразными модулями. Так, в частности, расходами являются платежи, связанные с процедурой приема и

увольнения работника, с разной по продолжительности подготовкой кадров, а к убыткам стоит отнести, например, потери в выпуске продукции из-за простоя вакантного рабочего места в ожидании найма работника, потери в производительности труда за период, предшествующий увольнению, а также во время адаптации.

Выбрав свою политику управления персоналом и комплектуя кадры, предприятие будет исходить из конкретной ситуации и соответствующей ей количественной характеристики: общего набора расходов (затрат), видов расходов, упущенной выгоды. Лучший вариант решения связан, естественно, с минимизацией расходов.

Учет убытка от недокомплекта рабочих кадров имеет свои особенности. Его величина (количество недополученной продукции) может быть рассчитана как произведение количества рабочих мест, среднего суточного объема продукции с одного рабочего места и среднего перерыва (в рабочих днях) от момента увольнения до прихода нового рабочего.

Если этот убыток слишком велик для производства и начали принимать меры для его уменьшения на период пребывания рабочего места как вакантного (за счет, например, введения сверхурочных работ), величина его уменьшается на величину стоимости дополнительного выпуска продукции за счет предложенных мероприятий и увеличивается на величину дополнительных расходов на осуществление этих мероприятий (оплаты сверхурочных работ и тому подобное).

Иначе рассчитываются расходы и убытки предприятия, связанные с изменением персонала в связи с сокращением штатов. Так недополучения продукции в результате снижения производительности стоит ожидать в течение двух месяцев, потому что именно за такой срок рабочего следует предупредить об освобождении. Вместе с тем отпадает необходимость в расчете недополучения продукции в результате отсутствия рабочего на рабочем месте, потому что оно ликвидируется. Именно на этот показатель приходится наибольшая часть убытка. Однако не исключено, что через какое-то время при благоприятной ситуации со спросом на продукцию опять возникнет необходимость в функционировании данного рабочего места (производства) и будет нужно укомплектовать штаты. От этого возможен убыток от недополучения продукции в результате неуккомплектованности штатов..

## **Лекция 9 «РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА»**

### **9.1. Задачи регулирования трудовой деятельности работников организации**

Текущая деятельность и развитие любой организации обеспечиваются ее персоналом. Чем больше людей вовлечены в совместную деятельность в организации, тем сложнее и более ответственным является процесс регулирования этой деятельности. Даже в малочисленной организации совместная деятельность персонала является очень разнообразной и сложной. Она происходит в пространстве и времени, сопровождается использованием разнообразных ресурсов (материальных, энергетических, денежных, информационных), нуждается в больших затратах управленческого труда на нормирование, планирование, мотивацию, координацию, учет, контроль и др. Поэтому лишь системный подход к регулированию совместной деятельности персонала может гарантировать достижение позитивного результата.

**Системность** в организации деятельности персонала означает обязательность высококвалифицированного решения всех ее составных элементов в нужное время. Недостаточное внимание к любому элементу регулирования деятельности, даже самому незначительному, может существенно навредить производству, а расходы на другие элементы превратить в непоправимые убытки.

Основные задачи регулирования трудовой деятельности персонала:

- обеспечение высокопродуктивного труда всех категорий персонала;
- поддержание качества продукции и услуг на конкурентоспособном уровне;
- создание безопасных условий труда;
- поддержание в трудовом коллективе благоприятного социально-психологического климата.

Регулирование трудовой деятельности персонала по целям, содержанию и значению имеет много общего с организацией труда.

**Регулирование трудовой деятельности персонала** - это системно организованный процесс обеспечения и поддержания высокоэффективного труда каждого отдельного работника и трудового коллектива в целом; это важнейшая и постоянная задача управления персоналом в организации.

Эффективность трудовой деятельности персонала зависит и формируется под воздействием многих разноплановых факторов. Их можно условно разделить на две группы.

Первая охватывает подготовительные мероприятия, в процессе выполнения которых создаются необходимые условия для деятельности персонала, без чего вообще невозможна нормальная работа структурного подразделения, не говоря уже об эффективной работе.

К первой группе факторов целесообразно отнести такие мероприятия:

- определение цели деятельности;
- планирование деятельности;
- кадровое обеспечение;
- нормативно-правовое обеспечение;
- организационно-экономическое обеспечение;
- инженерно-техническое обеспечение.

Вторая группа факторов направлена на поддержание установленного ритма производства, выполнение календарных графиков поставок заказчикам, обеспечение движения транспортных средств по расписанию и т.п.

Ко второй группе принадлежат такие мероприятия:

- ресурсное обеспечение;
- текущее обслуживание производства, трудовых, транспортных и других процессов;
- оперативное регулирование производственных и трудовых процессов;
- учет, контроль и оценка результатов деятельности.

## 9.2. Создание условий для эффективной деятельности персонала

**Определение цели деятельности.** Создание условий для эффективной деятельности персонала должно начинаться с определения ее цели. Это должно быть принципиальное, тщательным образом обоснованное решение высшего руководства организации, которое базируется на исследовании рынка, изучении имеющихся и потенциальных конкурентов и собственных возможностей. Правильно избранная, всесторонне обоснована цель деятельности организации является необходимой предпосылкой ее поступательного развития. Главную цель деятельности организации целесообразно разделить на отдельные частные цели, чтобы на их выполнении можно было сосредоточивать человеческие и другие ресурсы. «Без четко определенных организационных целей менеджмент будет напоминать путешествие без установленного маршрута и места назначения, которое приведет к мотовству».

**Планирование деятельности.** Это сложный комплекс экономических расчетов и обоснований, следствием которых должна быть полная информация о количественных и качественных показателях производства, сроках поставок заказчикам, необходимых ресурсах, их стоимости, финансовых источниках и пр.

**Кадровое обеспечение** - одно из ключевых направлений создания условий для эффективной деятельности организации. Оно охватывает мероприятия по профессиональному отбору, расстановке кадров, производственной и социальной адаптации, профессиональной учебе и повышению квалификации,

обучению безопасным методам труда, созданию и поддержанию в трудовых коллективах благоприятного социально-психологического климата. В отдельных случаях очень актуальным мероприятием может быть обеспечение психологической совместимости работников в малых группах.

**Нормативно-правовое обеспечение** - это комплекс внутренних нормативных документов, которые широко используются в управлении персоналом для регулирования трудовой деятельности. Такими документами является:

- коллективный договор организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о структурных подразделениях;
- должностные инструкции;
- правила эксплуатации технологического и другого оборудования;
- нормы и правила по охране труда и технике безопасности.

**Организационно-экономическое обеспечение** охватывает:

- разработку штатного расписания организации в целом и ее структурных подразделений;
- формирование малых и больших трудовых коллективов (звеньев, бригад, производственных участков, цехов, отделов, секторов, бюро, лабораторий и др.);
- составление графиков сменности;
- установление норм и лимитов расходования всех видов ресурсов (труда, зарплаты, основных и вспомогательных материалов, инструментов, энергетических ресурсов и тому подобное);
- разработку календарных графиков производства продукции, отгрузки ее заказчиком;
- составление графиков и регламентов обслуживания рабочих мест, поточных и конвейерных линий, сложных технических систем;
- составление графиков планово-предупредительного ремонта оборудования;
- разработку эффективных систем материального и морального поощрения работников.

**Инженерно-техническое обеспечение** охватывает:

- проектирование и конструирование изделий, технологической оснастки, разнообразных устройств, средств механизации трудоемких процессов;
- разработку технологического процесса изготовления продукции, ее испытания;
- проектирование и совершенствование трудовых процессов, офисных технологий и процедур;
- создание и оснащение рабочих мест всем необходимым для производительной работы;
- обеспечение работников индивидуальными и коллективными средствами защиты здоровья.

### 9.3. Поддержание установленного ритма производства

Создание условий, каким бы качественным не был этот комплекс мероприятий, еще не гарантирует эффективную деятельность персонала. Необходимо хорошо организовать совместный труд и контролировать протекание производственных и трудовых процессов в пространстве и времени.

В первую очередь следует наладить надежное ресурсное обеспечение всех без исключения рабочих мест. **Ресурсное обеспечение** предусматривает своевременное и полное обеспечение рабочих мест всеми видами используемых ресурсов: основных и вспомогательных материалов, энергетических ресурсов, инструментов, расходных материалов и тому подобное. В отдельных случаях, когда объемы потребляемых на рабочем месте ресурсов незначительны, допускается частичное самообслуживание.

**Текущее обслуживание производственных и трудовых процессов** – система мероприятий, направленных на поддержание установленного производственного ритма, предотвращение простоев техники и людей. Оно охватывает:

- инструктаж исполнителей;
- поддержка чистоты и порядка на рабочих местах;
- оперативное устранение технических неполадок, аварийных ситуаций и организационных сбоев;

- профилактический обзор и текущий ремонт технологического и подъемно-транспортного оборудования;
- содержание в рабочем состоянии систем энергоснабжения, отопления, освещения, вентиляции и пр.

**Оперативное регулирование производственных и трудовых процессов.** Если люди работают полностью индивидуально, например, представители свободных профессий, крестьяне-единоличники, ремесленники-надомники, то они самостоятельно определяют цель своей деятельности, самостоятельно решают все вопросы ресурсного обеспечения, технологии производства, сбыта готовых изделий, на собственное усмотрение регулируют рабочее время, время отдыха и др.

Совместный труд больших трудовых коллективов должен быть хорошо спланирован, умело направлен, мало того, - он нуждается в постоянном присмотре и четком оперативном регулировании.

Дело в том, что на крупных, структурно сложных предприятиях производственный процесс осуществляет, обеспечивает и обслуживает множество разнообразных структурных подразделений, участие в нем принимают сотни, а иногда и тысячи работников разных профессий, специальностей, уровней квалификации и пр. В этом сложном процессе используется большое количество разнообразного технологического, энергетического, подъемно-транспортного и вспомогательного оборудования, материально сырьевых ресурсов.

Вполне естественно, что такая сложная социо-техническая система время от времени дает сбои по различным причинам: выходит из строя техника, отдельные работники нарушают трудовую технологическую или исполнительскую дисциплину, кто-то не появляется на работе из-за болезни, от поставщика несвоевременно поступают материальные ресурсы, энергосистема прекращает подачу тока и др. Перечень вероятных объективных и субъективных причин остановок производства очень длинный.

Опытные руководители стремятся предусмотреть их, создать необходимые материальные резервы, страховые запасы, удержать резервную рабочую силу. Подобные мероприятия дают частичный эффект, но увеличивают расходы на производство.

Чтобы минимизировать расходы (если не устранить их совсем, то хотя бы привести к минимуму простой рабочих мест), на предприятиях создается система оперативного регулирования производственных и трудовых процессов. Основное ее назначение - наблюдать за процессом производства и оперативно реагировать на всевозможные нарушения производственного ритма, устранять неполадки, диспропорции, аварийные и другие нежелательные ситуации.

Центральным звеном системы оперативного регулирования являются руководители низшего уровня управления: мастера производственных участков, помощники мастеров, бригадиры, руководители секторов, бюро, отделов, лабораторий и пр. Они постоянно находятся в своих трудовых коллективах, хорошо знают технологию и организацию производства и управления.

Руководствуясь плановыми заданиями, руководители низшего уровня управления распределяют общий объем работы и расставляют работников по рабочим местам, определяют, кто и в какую смену должен работать, как заменить отсутствующего работника, кто должен остаться на работе по окончании рабочего дня, сколько работать сверхурочно.

Функциональные и обслуживающие подразделения выполняют свои обязанности согласно планам работы, графику и регламенту обслуживания. Невзирая на это, нарушения, остановки производственного процесса случаются по различным причинам в разных местах технологического потока не так уже и редко.

В таких ситуациях первым ответственным лицом, которое обязано принять меры относительно устранения причины остановки производственного процесса, является мастер производственного участка. Если он не в состоянии самостоятельно устранить причину остановки, используя имеющиеся в его распоряжении ресурсы и права, то должен обращаться к старшему мастеру, диспетчеру цеха или непосредственно к службам, обязанным это сделать согласно существующему разделению труда.

Нарушения организационно-производственных связей между производственными участками устраняют старшие мастера, начальники смен, диспетчеры цехов.

Начальник цеха, как правило, ежедневно проводит оперативное (диспетчерское) совещание, на кото-

ром линейные руководители цеха докладывают о состоянии выполнения плановых заданий, возникающих помехах, выражают претензии к смежникам, вносят предложения по устранению недостатков и помех.

Диспетчерская служба предприятия следит за выполнением межцеховых поставок, координирует использование общезаводских транспортных средств, докладывает на оперативных совещаниях у директора о состоянии выполнения заказов и отгрузке готовых изделий заказчикам продукции.

Директор предприятия или его заместитель по производству периодически (не обязательно ежедневно) проводит оперативные деловые совещания с участием руководителей цехов, функциональных служб, главных специалистов, на которых обсуждаются вопросы о состоянии выполнения плановых заданий, графика поставок продукции заказчикам, остатков материально-сырьевых ресурсов на складах предприятия и тому подобное.

**Учет, контроль и оценка результатов деятельности.** Каждый руководитель, наделенный правами планировать и организовывать деятельность большего или меньшего трудового коллектива, должен оценивать результаты этой деятельности за определенный период. Без их оценки невозможно внедрить на предприятии эффективное поощрение работников, а также неизвестно, как выполнены работниками установленные для них плановые задания.

Процесс оценки начинается с учета сделанного. Существуют разные формы и методы первичного учета результатов деятельности трудовых коллективов: от ручного способа записи количества изготовленных предметов или выполненных технологических операций до автоматизированного учета и регистрации данных с использованием современных информационных систем. На промышленных предприятиях серийного и единичного производства, как правило, учет количества и контроль качества выработанной продукции выполняют преимущественно вручную контролеры отдела технического контроля. На заводах массового и непрерывного производства продукции устанавливаются технические средства контроля качества и регистрации количества изделий, которые сходят из главного конвейера. Встречаются и смешанные формы, когда контроль количества продукции механизирован, а качество проверяется рабочими на конвейере или специальными контролерами визуально.

В структурных подразделениях аппарата управления предприятий учет и контроль выполнения заданий полагаются на руководителей низшего уровня управления.

Результаты деятельности трудовых коллективов и каждого отдельного работника оценивают разные субъекты аппарата управления. Результаты работы каждого работника оценивает его непосредственный руководитель, а результаты деятельности структурных подразделений - те руководители (службы), которые устанавливали плановые задания, но в обратном порядке.

Деятельность работников и структурных подразделений оценивается сравнением фактически выполненной работы с плановыми показателями для определения лучших трудовых коллективов, руководителей и работников, организации материального и морального поощрения, а также для совершенствования планирования и организации производства и трудовых процессов.

#### **9.4. Методы управления персоналом**

Чаще всего используются такие **методы влияния руководителей** на трудовое поведение подчиненных: административные, экономические, правовые, социально-психологические.

**Административные** (организационно-регламентирующие) методы управления основаны на властных, регламентирующих, распорядительных способах влияния на персонал.

Основными средствами такого управления являются организационно-регламентирующие документы: приказы, распоряжения, инструкции, положения, стандарты, правила.

Административные методы управления базируются на законодательстве и этике общения. Наряду с применением организационно-регламентирующих документов они предусматривают проведение спе-

циальных процедур и мероприятий: производственных совещаний, инструктажей, собеседования, аттестаций, контрольных проверок, отчетов.

**Экономические** методы управления основаны на учете и использовании экономических интересов индивидуальных, групповых, коллективных.

Основные средства экономического управления: планы и графики выполнения работ, нормативы, нормы и лимиты расходования ресурсов, калькуляции и цены, сметы расходов, экономические стимулы и санкции.

Экономические методы управления охватывают широкое использование таких процедур, как планирование, учет, контроль, экономический анализ, оценивание персонала по заслугам, мотивация и стимулирование.

**Правовые** методы управления базируются на распределении, регламентировании и использовании прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений организации и должностных лиц. Они опираются на действующие нормативно-правовые акты государства и руководства организации: законы, постановления, указы, приказы, уставы, соглашения, положения о структурных подразделениях, должностных инструкциях и регламентах.

Правовые методы управления особенно эффективны, если они используются в сочетании с экономическими и административными.

**Социально-психологические** методы управления основываются на учете и использовании социальных потребностей и интересов индивидов и коллективов; они опираются на поведенческую психологию людей в сфере совместного труда.

В арсенале социально-психологических методов управления такие действенные средства, как учеба и воспитание, социальное планирование, моральное поощрение, социальное страхование, социальная защита персонала.

**Методы регулирования трудовой деятельности** различают также по характеру влияния на трудовое поведение людей в сфере совместного труда:

- Методы стимулирования основаны на удовлетворении актуальных потребностей работников и направлены на усиление мотивации эффективной деятельности персонала.
- Методы информирования способствуют тому, чтобы работники, имея необходимую информацию, самостоятельно и сознательно регулировали свое трудовое поведение.
- Методы убеждения используются для коррекции неадекватного поведения отдельных работников.
- Методы административного принуждения могут применяться временно, локально в экстремальных ситуациях.

Искусство управления людьми проявляется в том, насколько гибко, целесообразно и эффективно руководители используют разнообразные методы, их комбинации с учетом конкретной производственной ситуации.

## **9.5. Регламентирование должностных обязанностей**

**Регламентирование должностных обязанностей** - это процесс четкого определения и документального закрепления перечня обязательных для выполнения работником функций и заданий, а также его прав и ответственности. Оно базируется на разделении и кооперации труда в организации и способствует:

- эффективному отбору, расстановке и использованию персонала;
- укреплению исполнительской дисциплины;
- созданию организационно-правовой базы деятельности работников;
- повышению ответственности работников за результаты деятельности;
- обеспечению объективности при проведении аттестации работников, поощрении или применении дисциплинарных взысканий;

- предотвращению трудовых споров;
- повышению эффективности деятельности организации.

Деятельность организации в целом, ее первого руководителя регламентируется действующим законодательством Украины, уставом организации или положением об организации, зарегистрированным или утвержденным в установленном порядке. Некоторые аспекты деятельности первого руководителя могут регулироваться контрактом, который он заключает с работодателем. Деятельность исполнительного директора может дополнительно регламентироваться его должностной инструкцией, которую утверждает представитель работодателя.

Деятельность заместителей первого руководителя организации регламентируется приказом о распределении функций и обязанностей между руководителем и его заместителями. Дополнительными средствами регламентирования деятельности заместителей могут служить контракты и должностные инструкции.

## 9.6. Регламентирование деятельности структурных подразделений

**Структурное подразделение организации** - это специально созданный орган управления с четко очерченными заданиями, функциями, правами и ответственностью за конкретный участок работы.

В практике деятельности разных организаций чаще всего встречаются такие виды структурных подразделений:

- департамент;
- управление;
- служба;
- отдел;
- отделение;
- цех;
- бюро;
- сектор;
- лаборатория;
- участок.

Необходимость создания в структуре организаций определенных подразделов зависит от многих факторов, главными среди которых являются особенности и масштабы деятельности, финансовые возможности, наличие квалифицированных кадров, эффективность управления.

Деятельность трудовых коллективов, формально объединенных в структурные подразделения, регламентируется положениями о структурных подразделениях.

**Положение о структурном подразделении** - это организационно-правовой документ, который регламентирует деятельность конкретной структурной единицы в составе организации. Форма и структура настоящего документа не стандартизированы, поэтому в практике управления организациями могут встречаться положения, существенно отличающиеся по структуре друг от друга.

Доминируют два подхода к структуре и содержанию положения о структурном подразделении. Согласно первому подходу настоящий документ регламентирует задание и функции подразделения, права, обязанности и ответственность руководителя. В таком случае для руководителя отдельная должностная инструкция не нужна. Согласно второму подходу руководитель должен иметь соответствующую должностную инструкцию, а положение не охватывает разделы, которые регламентируют деятельность руководителя.

С учетом практического опыта рекомендуется такая структура Положения о структурном подразделении:

1. Общая часть.
2. Основные задания.
3. Функции.
4. Структура.
5. Служебные взаимосвязи с другими подразделениями.
6. Права.
7. Ответственность.

Положение разрабатывается на основании распределения заданий и функций между структурными единицами организации и утверждается первым руководителем.

В разделе «Общая часть» необходимой является информация, описывающая:

- место подразделения в структуре организации;
- порядок создания и ликвидации подразделения;
- подчиненность;
- руководство подразделением;
- основные нормативно-правовые документы, которыми должно руководствоваться подразделение в своей деятельности.

В разделе «Основные задания» приводится сжатый перечень вопросов или проблем, для решения которых и создается структурное подразделение.

Раздел «Функции» содержит развернутый перечень работ или действий, выполняемых персоналом подразделения для обеспечения поставленных перед ним заданий. Этот перечень должен быть согласован с соответствующим разделом «Справочника квалификационных характеристик профессий работников».

Структура каждого конкретного подразделения определяется руководителем организации в соответствии с объемом, сложностью выполняемых работ, разделением труда и штатно-финансовыми возможностями.

В разделе «Служебные взаимосвязи с другими подразделениями» определяются преимущественно организационные и информационные связи между подразделениями как по горизонтали, так и по вертикали (проекты каких документов готовит данное подразделение, с кем их согласовывает, от кого какую информацию получает, когда какую информацию и в какие сроки передает и пр.).

Права структурного подразделения в то же время являются правами его руководителя. В разделе «Права» приводится перечень делегированных подразделу прав, использование которых способствует выполнению закрепленных заданий и функций. Например, получать от других подразделений необходимую для работы информацию, вести переписку по вопросам, которые не нуждаются в согласовании с руководством организации, давать разъяснение, консультировать по вопросам, которые входят в компетенцию подразделения.

В разделе «Ответственность» отмечается, за что персонально отвечает руководитель структурного подразделения. Например, за своевременную и качественную подготовку государственной статистической отчетности, за сохранение закрепленных за подразделением материальных ценностей, за соблюдение работниками правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности. Стилистически неправильно формулировать составляющие ответственности в негативной форме типа «неподобающее обеспечение», «некачественная подготовка» и тому подобное.

## **9.7. Регламентирование деятельности должностных лиц**

Закрепленные за структурным подразделением задания и функции должны выполняться качественно и своевременно, поэтому их в первую очередь нужно персонифицировать, то есть распределить между

конкретными исполнителями. Такое распределение осуществляется в соответствии с трудоемкостью выполнения каждой отдельной функции и целесообразности взаимозамены работников подразделения.

Закрепление за должностным лицом служебных обязанностей документально оформляется в виде должностной инструкции.

**Должностная инструкция** - это организационно-правовой документ, который регламентирует деятельность должностного лица.

Поскольку стандартной формы должностной инструкции не существует, каждая организация разрабатывает собственную или использует чей-то опыт.

Рекомендуемая структура должностной инструкции для профессионалов:

I. Общие положения.

II. Задание и обязанности.

III. Права.

IV. Ответственность.

V. Должен знать.

VI. Квалификационные требования.

VII. Взаимоотношения (связки) по должности.

Должностную инструкцию разрабатывает руководитель структурного подразделения, а утверждает ее первый руководитель организации или один из его заместителей.

Если в структурном подразделении есть несколько одинаковых по названию должностей, то их задания и обязанности, права и ответственность, взаимоотношения следует четко размежевать, а это значит, что должностная инструкция всегда должна быть не типовой, а персонифицированной.

В последнее время среди специалистов по менеджменту персонала все большего признания приобретает мысль о том, что должностная инструкция по объему информации, которая в ней вмещается, уже не отвечает возросшим требованиям к качеству управления персоналом. Предлагается должностную инструкцию заменить **паспортом должности**, который бы содержал также информацию об индивидуально-психологических качествах работника, условиях труда на рабочем месте, оценке деятельности, оплате труда и социальные гарантии и пр.

Хорошо разработанный паспорт должности может быть полезен для:

- подготовки объявления о вакансии;
- профессионального отбора на должность;
- профессиональной адаптации вновь принятого работника;
- выработки критериев оценки работы;
- обеспечения взаимопонимания между работодателем и работником;
- защиты прав работодателя в случае высвобождения работника, не отвечающего требованиям должности.

Кроме упомянутых документов, должностные обязанности работников могут частично регламентироваться контрактом, трудовым соглашением, ведомственными инструкциями и правилами, планами и графикой выполнения работ, срочными внеплановыми заданиями руководства организации.

Должностные инструкции утверждаются, как правило, для профессионалов, специалистов и технических служащих, реже - для руководителей структурных подразделений.

Должностные обязанности рабочих регламентируются рабочими инструкциями, сменными заданиями, правилами эксплуатации оборудования и техники безопасности, технологическими картами, инструктивными установками мастера или технолога.

## 9.8. Правила поведения и дисциплинарные процедуры

Регламентирование должностных обязанностей персонала должно дополняться четкими правилами трудового поведения. Каждый работник должен знать, как себя вести на работе, что ему разрешено, какие действия нежелательны и что категорически запрещается.

В отечественной практике для этого широко используются **Правила внутреннего трудового распорядка**. Настоящий нормативный документ внутреннего использования разрабатывается совместно администрацией и представителями наемного персонала, а утверждается на общих собраниях трудового коллектива или на конференции, где интересы коллектива представляют избранные делегаты.

Все вопросы, связанные с применением Правил, решаются администрацией предприятия согласно предоставленным ей уставом правами, а в отдельных случаях - совместно с профсоюзным комитетом или с его согласием.

Типичная структура Правил внутреннего трудового распорядка охватывает такие разделы:

1. Общие положения.
2. Прием на работу.
3. Права и обязанности персонала предприятия.
4. Рабочее время и час отдыха.
5. Отпуска.
6. Командировка и перевод на новое место работы.
7. Заработная плата, социальное страхование и компенсации.
8. Поощрительные и дисциплинарные мероприятия.
9. Расторжение трудового договора.

Характер нежелательного поведения работников может быть разделен на три категории:

- незначительное нарушение;
- серьезное нарушение;
- грубое нарушение.

**Дисциплинарное взыскание** зависит от характера нарушения трудового поведения. Например, в случае опоздания работника на работу, его руководитель может ограничиться устным замечанием. Несоблюдение рабочим правил и норм безопасности труда является основанием для письменного предупреждения от мастера или менеджера по охране труда. Такие нарушения, как кража, несоблюдение конфиденциальности, отказ от выполнения обоснованного задания могут быть основанием для немедленного увольнения работника.

Дисциплинарные процедуры, порядок обжалования взысканий тщательнейшим образом прорабатываются и в доступной форме доводятся до сведения всех работников.

## Лекция 10 «УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ РАБОТНИКОВ»

### 10.1. Рабочее время как универсальная мера количества труда

В мире существует много ценностей, но время дороже имущества, денег, потому что их можно приобрести, заработать, а потерянное время – никогда. При условиях быстрых изменений на рынках товаров и услуг, повышения конкуренции, постоянных ресурсных ограничений фактор рабочего времени становится после человека одним из основных и главных источников успешной деятельности предприятия.

**Рабочее время** - это длительность обязательного пребывания работника на рабочем месте для выполнения должностных обязанностей.

Рабочее время - явление сферы труда. Труд в общественном производстве выступает в разнообразных

конкретных видах, которые различаются условиями, сложностью и пр. Количественное сравнение разных видов труда можно осуществить только с помощью рабочего времени, т.е. рабочее время является универсальной мерой количества труда. Количество труда, овеществленное в его продуктах, определяется экстенсивной (длительность рабочего времени) и интенсивной (степень интенсивности труда) величинами. Рабочее время как экономическая категория отображает сложную противоречивую связь длительности труда и его интенсивности. Любые расходы рабочего времени должны быть экономически обоснованы.

Общая длительность рабочего времени определяется, с одной стороны, уровнем развития производства, из другого - физическими и психофизиологическими возможностями человека.

Общая длительность рабочего времени должна быть не меньше допустимой достигнутом уровнем производительности труда, иначе могут существенно замедлиться темпы социально-экономического развития общества. Нежелательным является и увеличение длительности рабочего времени сверх установленного уровня, поскольку это приводит к переутомлению работающих, сокращает их свободное время, негативно влияет на производительность труда и качество продукции, угрожает ростом травматизма. Следовательно, это невыгодно как предприятию и работнику, так и государству в целом. Поэтому общество заинтересовано в строгом соблюдении установленной меры рабочего времени.

**Норма длительности рабочего времени** - это законодательно установлена максимальная длительность рабочего времени одного работника на неделю. Эта норма не может быть увеличена ни коллективными, ни трудовыми договорами.

Допускается законодательное и договорное установление меньшей длительности рабочего времени. Различают такие понятия, как «меньшая длительность рабочего времени» и «сокращенная длительность рабочего времени».

Сокращенное рабочее время - сокращенная длительность рабочего времени с оплатой труда полного рабочего дня или недели. Неполное рабочее время - сокращенная длительность рабочего дня или недели, которая устанавливается по согласованию сторон трудового договора с оплатой пропорционально отработанному времени или в зависимости от выработки.

## **10.2. Законодательная регуляция рабочего времени и длительности отпусков**

**Рабочее время** регламентируется и государством, и работодателем. Согласно Кодексу законов о труде Украины (ст. 50), устанавливается верхний предел длительности рабочего времени: для нормальных условий труда - 40 часов в неделю; для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, - не больше 36 часов в неделю (ст. 51).

Эта норма должна быть реализована в соответствующем режиме рабочего времени. На предприятиях непрерывного производства, а также на некоторых видах работ, где по условиям производства не может соблюдаться установленная ежедневная или еженедельная длительность рабочего времени, допускается по согласованию с профсоюзным комитетом внедрение итогового учета рабочего времени с тем, чтобы длительность рабочего времени за учетный период не превышала нормальное количество рабочих часов (ст. 61).

Для работников в большинстве случаев устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями. При пятидневной рабочей неделе длительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности, который утверждает владелец или уполномоченный им орган по согласованию с профсоюзным комитетом организации с соблюдением установленной законодательством длительности рабочей недели.

На тех предприятиях и в организациях, где по характеру производства и условиям работы внедрение пятидневной рабочей недели является нецелесообразным, устанавливается шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем. При шестидневной рабочей неделе длительность ежедневной работы не может превышать 7 часов при недельной норме 40 часов, 6 часов при недельной норме 36 часов и 4 ча-

са - при недельной норме 24 часа. Пятидневная или шестидневная рабочая неделя устанавливается владельцем или уполномоченным им органом совместно с профсоюзным комитетом с учетом специфики работы, мнения трудового коллектива и по согласованию с местным Советом народных депутатов (ст. 52).

**Сокращенная длительность рабочего времени** устанавливается для работников в возрасте от 16 до 18 лет - 36 часов в неделю, а для лиц в возрасте от 15-16 лет (ученики в возрасте от 14 до 15 лет, которые работают в период каникул) - 24 часа на неделю. Если ученики работают в течение учебного года в свободное от учебы время, длительность их рабочего времени не может превышать 12 часов в неделю. 36-часовая рабочая неделя установлена также для учителей, врачей, преподавателей высшей школы и некоторых других категорий работников.

Сокращенная длительность рабочего времени устанавливается законодательством в расчете на неделю. Отдельным категориям работников устанавливается сокращенное рабочее время в расчете на день. Например, на сокращенный рабочий день длительностью шесть с половиной часов имеют право врачи и средний медицинский персонал больниц, роддомов, врачи-эпидемиологи и др. Сокращенное рабочее время длительностью пять с половиной часов установлено для врачей поликлиник, врачей врачебно-трудовых экспертных комиссий, врачей-стоматологов. Для профессоров, доцентов, ассистентов и преподавателей высших учебных заведений установлено сокращенное рабочее время длительностью в среднем шесть часов на день.

Работы сверх установленной длительности рабочего дня считаются **сверхурочными**. Но сверхурочная работа - это превышение не только установленной нормальной или сокращенной длительности рабочего времени, но и установленной длительности ежедневной работы.

Сверхурочные работы законом допускаются лишь в исключительных случаях, но они должны не превышать для каждого работника 4-х часов в течение двух дней кряду и 120 часов за год (ст. 62, 65). К сверхурочным работам запрещается привлекать:

- беременных женщин и женщин, которые имеют детей в возрасте до трех лет;
- лиц, младше восемнадцати лет;
- работников, которые учатся в общеобразовательных школах и профессионально-технических училищах без отрыва от производства, в дни занятий.

Законодательством могут быть предусмотрены другие категории работников, которых запрещается привлекать к сверхурочным работам. Женщины, которые имеют детей в возрасте от трех до четырнадцати лет или ребенка-инвалида, могут привлекаться к сверхурочным работам лишь с их согласия. Привлечение инвалидов к сверхурочным работам возможно лишь с их согласия и при условии, что это не противоречит медицинским рекомендациям (ст. 63).

Сверхурочные работы могут осуществляться только с разрешения профсоюзного комитета. Обращение владельца к профкому с просьбой предоставить согласие на проведение сверхурочных работ должно быть письменным. В обращении нужно отмечать фактические обстоятельства, которые являются основанием для проведения сверхурочных работ, виды и длительность этих работ, категория и количество работников, которых предусматривается привлечь к их выполнению. Привлечение работников к сверхурочным работам оформляется приказом, который необходим для надлежащего урегулирования обязанности работников выполнять сверхурочную работу и обязанности владельца по оплате труда в повышенном размере.

Не допускается **работа в выходные и праздничные дни**, однако если это обусловлено характером производства, аварийными ситуациями, стихийным бедствием, то работа в выходные и праздничные дни компенсируется предоставлением другого дня отдыха или в денежной форме в двойном размере (ст. 72).

В канун праздничных, нерабочих и выходных дней длительность работы работников сокращается на один час как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе. Это не касается работников, для которых установлена сокращенная длительность рабочего времени. В канун выходных дней дли-

тельность работы при шестидневной рабочей неделе не может превышать 5 часов (ст. 53).

В непрерывных производствах, в отдельных отраслях народного хозяйства, где по условиям производства невозможно сокращение рабочего дня в канун выходных и праздничных дней, работникам предусмотрено предоставление дополнительного дня отдыха по мере накопления рабочих часов переработки. На отдельных сезонных работах допускается предоставлять компенсацию в виде дополнительных дней отдыха по итогам сезона.

При **работе в ночное время** (с 22 до 06 часов) установленная длительность смены сокращается на один час. Это правило не распространяется на работников, для которых уже предусмотрено сокращение рабочего времени. Работа в ночное время оплачивается в повышенном размере, установленном тарифным соглашением и коллективным договором, но не ниже 20% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время (ст. 108). Запрещается привлекать к работе в ночное время беременных женщин и женщин, которые имеют детей в возрасте до трех лет (ст. 176). Работа инвалидов в ночное время допускается лишь с их согласия и при условии, что это не противоречит медицинским рекомендациям. Привлечение женщин к работам в ночное время не допускается, за исключением тех отраслей народного хозяйства, где это вызывается особой необходимостью и разрешается как временное мероприятие (ст. 175). К ночным работам и работе в выходные дни запрещается привлекать несовершеннолетних работников.

Закон также регулирует **длительность ежегодных и дополнительных отпусков**.

Право на отпуск имеют все работники, которые выполняют работу на основании трудового договора на предприятиях независимо от форм собственности, а также работают по трудовому договору у граждан, которые занимаются предпринимательской деятельностью без создания юридического лица.

Время отпуска засчитывается работнику в стаж работы, который дает право на трудовую пенсию, в общий стаж, который влияет в соответствующих случаях на величину помощи из государственного социального страхования, в специальный стаж, который вычисляется в соответствии со специальным законодательством, и в стаж работы, который дает право на ежегодные отпуска.

Отпуск предоставляется с сохранением на его период места работы, заработной платы. Длительность отпусков рассчитывается в календарных днях. Ст. 4 Закона Украины «Об отпусках» устанавливает такие виды отпусков:

- ежегодные отпуска: основные и дополнительные (за работу во вредных и тяжелых условиях труда, за особый характер труда и пр.);
- дополнительные отпуска в связи с учебой;
- творческие отпуска;
- социальные отпуска (в связи с беременностью и родами; для ухода за ребенком до достижения им трехлетнего возраста; дополнительный отпуск работникам, которые имеют детей);
- отпуска без сохранения заработной платы;
- другие виды отпусков, установленных законодательством, соглашениями, коллективным и трудовым договорами.

*Основной отпуск* предоставляется работникам длительностью не менее чем на 24 календарных дня, а несовершеннолетним лицам - на 31 календарный день (ст. 75). Для отдельных категорий работников устанавливается другая длительность отпусков. Рабочим угольной, металлургической, электроэнергетической промышленности и некоторых других ежегодный основной отпуск предоставляется длительностью 24 календарных дня, и за каждые два отработанных года он увеличивается на два дня. Работники, занятые на подземных горных работах глубиной 15 м и ниже, имеют право на ежегодный основной отпуск длительностью 28 календарных дней, руководящие, педагогические и научно-педагогические работники образования и научные работники - до 56 календарных дней. Инвалиды I и II групп имеют право на ежегодный отпуск длительностью 30 календарных дней, а инвалиды III группы - 26 календарных дней.

Ежегодный отпуск по требованию работника нужно переносить на другой период в случае:

- нарушения владельцем срока письменного уведомления работника о времени предоставления отпуска;
- несвоевременной выплаты владельцем или уполномоченным им органом заработной платы работнику за время ежегодного отпуска;
- временной неработоспособности работника, засвидетельствованной в установленном порядке;
- выполнения работником государственных или общественных обязанностей, если согласно законодательству он подлежит освобождению на это время от основной работы с сохранением заработной платы;
- наступления срока отпуска в связи с беременностью и родами;
- совпадения ежегодного отпуска с отпуском в связи с учебой.

Ежегодные *дополнительные отпуска* предоставляются:

- работникам, занятым на работах с вредными условиями труда;
- работникам, которые заняты в отдельных отраслях народного хозяйства и имеют длительный стаж работы на одном предприятии;
- работникам с ненормируемым рабочим днем и тому подобное.

Отпуск за первый год работы предоставляется работникам после шести месяцев непрерывной работы на данном предприятии. За второй и следующие годы работы отпуск может быть предоставлен в любое время соответствующего рабочего года. Очередность предоставления отпусков устанавливается владельцем или уполномоченным им органом по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия. Разделение отпуска на части допускается по просьбе работника при условии, что основная непрерывная его часть будет составлять не менее 14 календарных дней.

Не использованная часть ежегодного отпуска должна быть предоставлена работнику, как правило, до конца рабочего года, но не позже 12 месяцев по окончании рабочего года, за который предоставляется отпуск.

Запрещается непредоставление ежегодных отпусков полной длительности в течение двух лет кряду, а также непредоставление их на протяжении рабочего года лицам в возрасте до восемнадцати лет и работникам, которые имеют право на ежегодные дополнительные отпуска за работу во вредных и тяжелых условиях или за труд особого характера.

### **10.3. Правила внутреннего трудового распорядка как средство регуляции рабочего времени**

Одним из основных направлений регуляции социально-трудовых отношений на предприятии является повышение эффективности использования рабочего времени такими регуляторами, как взаимные обязанности сторон, система материального стимулирования, условия труда. Они объединены в Правилах внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются трудовыми коллективами по предоставлению владельца или уполномоченного им органа и профсоюзного комитета на базе типовых правил.

Типовые правила являются нормативным актом. Во время разработки местных правил могут быть включены положения, которые дополняют и конкретизируют Типовые правила. Правила внутреннего трудового распорядка определяют порядок принятия и освобождения работников, основные обязанности работников и работодателей, поощрения за успехи в работе, ответственность за нарушение трудовой дисциплины, время начала и окончания ежедневной работы (смены). График сменности доводится до сведения работников не позже чем за 1 месяц до его вступления в действие. В других случаях, когда работа не выполняется сменами, предусмотрено утверждение графиков работы. Они составляются на определенный рабочий период, в пределах которого должна быть соблюдена установленная длительность рабочей недели.

Владелец организации имеет право требовать от работника в течение рабочего времени выполнения

трудовых обязанностей и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка. Нарушение работником этих правил, в т.ч. и относительно длительности рабочего времени, влечет за собой дисциплинарную ответственность работника, а также другие меры влияния, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и другими нормативными актами. Нарушение режима рабочего времени также не может быть компенсировано любыми достижениями в труде и может повлечь применение мер дисциплинарной ответственности.

#### 10.4. Режим труда и отдыха

Производительность, состояние здоровья человека в значительной мере зависят от режима труда и отдыха. Важная роль в обеспечении высокой работоспособности работников принадлежит организационному механизму регуляции использования рабочего времени.

**Режим труда и отдыха** - это регламентированное чередование периодов работы и перерывов на отдых в течение рабочей смены, суток, недели, года. Различают сменный, суточный, недельный и годовой режимы труда и отдыха. *Сменный режим* определяет общую длительность рабочей смены, время ее начала и окончания, длительность обеденного перерыва, работы, а также частоту регламентированных перерывов на отдых. *Суточный режим* труда и отдыха охватывает количество смен за сутки, время восстановления работоспособности между сменами. *Недельный режим* труда и отдыха предусматривает разные графики сменности, количество и порядок предоставления выходных дней, порядок перехода работников из одной смены в другую. *Годовой режим* труда и отдыха определяет количество рабочих и нерабочих дней в данном периоде, количество работников, которые идут в отпуск, длительность основных и дополнительных отпусков, а также их график.

Режимы труда и отдыха формируются с учетом **работоспособности человека**. Это физиологичный показатель, который отображает взаимосвязь человека с условиями внешней среды и характером трудовой деятельности.

Уровень работоспособности человека, то есть его способность выполнять определенный объем работы определенного качества за определенное время, изменяется в разные периоды рабочего времени под воздействием разных факторов. Главной причиной изменчивости уровня работоспособности в течение рабочего дня, суток, недели, года является изменения в характере протекания физиологичных и психических функций в организме человека.

Критерием оценки работоспособности может быть ее динамика, которая характеризует соотношение времени постоянной работоспособности к ее снижению по периодам (рис.).

Если рассматривать динамику работоспособности в течение недели, то оказывается такая же закономерность, что и в течение рабочей смены. В первые два дня происходит постепенное вхождение в работу, работоспособность повышается. В середине недели она достигает максимального уровня, а затем начинает снижаться. Аналогичные изменения работоспособность имеет в течение месяца и года. Во всех случаях она приходится на конец рабочего периода, что является следствием накопленной усталости организма работника.

Перерывы на отдых должны быть регламентированы, а их соблюдение - обязательно.

Минимальное время на отдых при любых условиях должно быть не меньше, чем 10 минут за смену, не учитывая обеденный перерыв. Кроме времени на отдых, также предусматривается время для личных потребностей, которое для рабочих промышленных предприятий составляет 10-15 минут.

Порядок использования рабочего времени (режим сменности, начало и конец смены, длительность обеденного перерыва, режим труда и отдыха) устанавливается каждой организацией самостоятельно и отображается в коллективном договоре.

Важным средством регламентирования режимов труда и отдыха как в непрерывном, так и в обычном производстве с многосменной работой является график сменности, который определяет количество и порядок чередования смен, их длительность, время отдыха между сменами. На предприятиях исполь-

зуются разные графики сменности: одно-, двух-, трех- и четырехсменные (для одной, двух, трех, четырех и пяти бригад); для обычной и непрерывной рабочей недели с постоянными и сменными выходными днями.

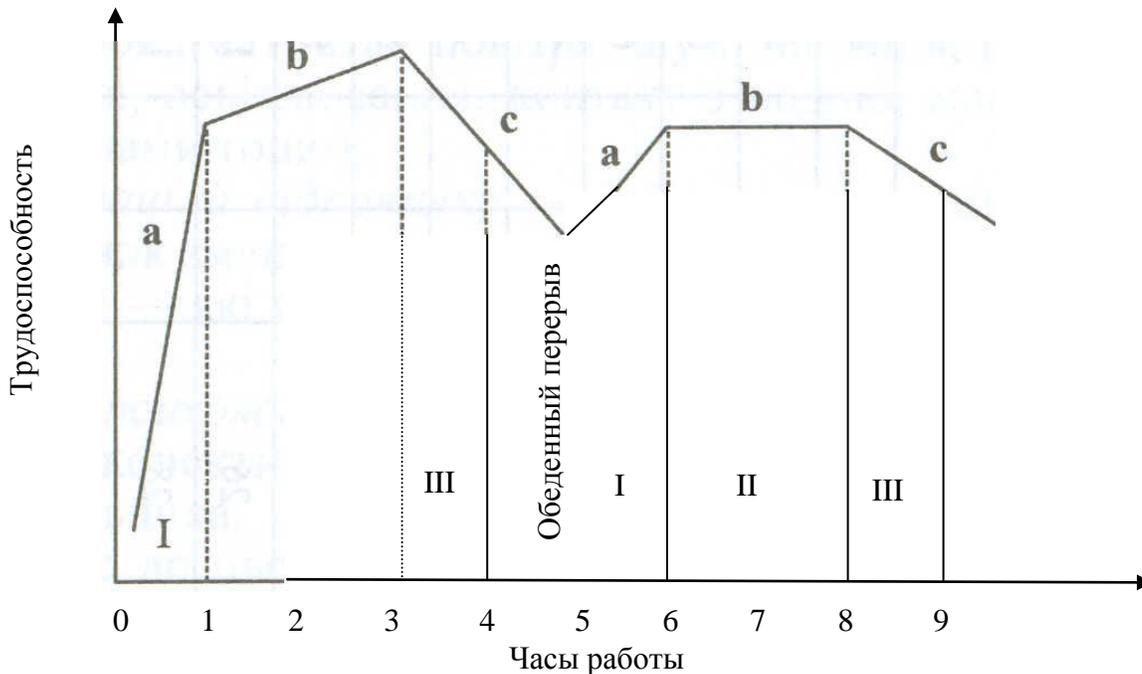


Рис. Типовая кривая работоспособности человека в течение рабочей смены

I - фаза вхождения в работу;

II - фаза высокой работоспособности;

III - фаза спада работоспособности под воздействием усталости

Переход с одной смены в другую, как правило, должен происходить через каждую рабочую неделю во время, определенное графиком сменности. Длительность перерыва в работе между сменами должен быть не менее двойной продолжительности работы в предыдущей смене (учитывая и продолжительность перерыва на обед).

Таблица – ГРАФИК ДЛЯ ПЯТИДНЕВНОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ ДЛЯ ТРЕХ БРИГАД

Смена	Число месяца																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	др.
I	А	А	А	А	А	0	0	Б	Б	Б	Б	Б	0	0	В	В	В	В	В	0	0	
II	Б	Б	Б	Б	Б	0	0	В	В	В	В	В	0	0	А	А	А	А	А	0	0	
III	В	В	В	В	В	0	0	А	А	А	А	А	0	0	Б	Б	Б	Б	Б	0	0	

Условные обозначения: А, Б, В - условные названия бригад; 0 - день отдыха

На работах с особыми условиями и характером труда в порядке и случаях, предусмотренных законодательством, рабочий день может быть разделен на части с тем условием, чтобы общая длительность работы не превышала установленную длительность рабочего дня.

В отдельных случаях органы местного самоуправления могут налагать свои ограничения на порядок использования рабочего времени в связи со стихийным бедствием, дефицитом энергоресурсов, недостатком средств общественного транспорта и по другим причинам.

В регуляции рабочего времени следует учитывать интересы как организации в целом, так и ее работников. Если интересы эти двух сторон не совпадают, тогда стоит искать компромиссные варианты решения вопросов путем внедрения:

- переменной рабочей недели;
- гибкого графика работы (гибкий рабочий день, режим «переменного объема рабочего времени», режим «ступенчатого графика», режим «сжатой рабочей недели»);
- неполного рабочего дня;
- неполного или продленного рабочего дня;
- прерывного рабочего дня;
- временной работы;
- сезонной работы, совместительства;
- домашнего труда и тому подобное.

Как свидетельствует зарубежный опыт, иногда эффективно применять на предприятиях, кроме действующего жесткого графика работы, **гибкие режимы труда** (гибкий рабочий день). Сущность гибкого графика рабочего времени заключается в том, что рабочий день разделяется на две части: фиксированное рабочее время в середине дня - время обязательного присутствия всех работников на своих рабочих местах и переменное (гибкое) рабочее время - в начале и в конце рабочего дня, когда работник самостоятельно регулирует время начала и завершения работы. Переменное (гибкое) время должно быть отработано таким образом, чтобы в целом соблюдалась длительность работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка в расчете на неделю или на месяц. Фиксированное рабочее время по своей продолжительности должно составлять большую часть рабочего времени, что обусловлено необходимостью осуществления соответствующих производственных контактов и контроля за работниками, которые работают по такому графику.

Гибкие режимы труда могут вводиться на определенный период или без ограничения сроками.

Возможность перехода к режиму гибкого рабочего времени ограничена такими условиями, как необходимость четкого обеспечения объема работ; надежное обслуживание рабочих мест; высокий уровень внутрипроизводственной кооперации; наличие на предприятии соответствующего количества работников, способных выполнять ту же работу; их тесное взаимодействие в бригаде или цехе; возможность нерегулярного использования рабочего времени в течение определенного календарного периода и др.

Гибкий график работы является обобщенным названием многих **нестандартных режимов рабочего времени**. Рассмотрим его распространенные разновидности.

*Режим «переменного объема рабочего времени»* - это система периодического, по мере производственной необходимости, привлечения работников к труду.

*Режим «ступенчатого графика»* дает возможность начинать и заканчивать работу в любое время при одном условии - отработке установленной сменной нормы рабочего времени. Это дает возможность каждому работнику выбрать для себя самый удобный режим работы.

*Система «деления рабочих мест»* допускает использование на одном рабочем месте поочередно двух работников, занятых неполный рабочий день. Каждый из них может работать по 3-6 часов в смену, но оборудование при этом используется в течение 6-12 часов.

*Режим «сжатой рабочей недели»* устанавливается в пределах двухнедельного периода. Он является удлинением рабочего дня с одновременным увеличением количества выходных. Существует несколько разновидностей этой формы организации рабочего времени:

- еженедельный цикл: четыре дня работы по десять часов и три дня отдыха;
- еженедельный цикл: три дня работы по тринадцать часов двадцать минут и четыре дня отдыха;
- первая неделя - четыре дня работы по девять часов и три дня отдыха; вторая неделя: пять дней работы по девять часов и два дня отдыха;

- первую неделю - три дня работы по двенадцать часов и четыре дня отдыха; вторая неделя - четыре дня работы по двенадцать часов и три дня отдыха.

Последние два варианта имеют соответственно 5 и 8 часов сверхурочного времени, которое оплачивается в повышенном размере.

Преимущество «сжатой рабочей недели»:

- сокращение количества круглосуточных невыходов на работу;
- уменьшение затрат подготовительно-заключительного времени;
- лучшее использование основных фондов;
- создание условий для проведения ремонтных работ, связанных с остановкой оборудования и др.

## 10.5. Методы анализа эффективности использования рабочего времени

Изучение использования рабочего времени на предприятиях и в организациях дает возможность обнаружить потери времени и их причины и добиться более рационального использования труда персонала.

Эффективность затрат рабочего времени можно определить на основе сравнения фактических расходов рабочего времени с обоснованной мерой труда.

Выявление резервов и использование рабочего времени, эффективность всех стадий производства зависят от учета рабочего времени. Независимо от режима работы на каждом предприятии организован табельный учет использования рабочего времени (типовая форма № П-12 «Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы за \_\_\_\_ год», утвержденная приказом Минстата Украины от 9 октября в 1995 г. № 253). В табель вносят всех постоянных и временных работников, которые находятся в списочном составе предприятия.

Записи в таблице учета использования рабочего времени о причинах отсутствия на работе, работе сверх норм и других отклонений от нормальных условий труда должны выполняться только на основании документов, оформленных соответствующим образом (больничные листы, листы простоев, справки о выполнении общественных обязанностей и др.). Для заполнения табеля существуют специальные условные обозначения. Учет использования рабочего времени может осуществляться или методом непрерывной регистрации, или по отклонениям, т.е. только отметкой неявок, опозданий, прогулов. В этом случае в конце месяца считают общий календарный фонд рабочего времени, время невыходов и других потерь. Из общего календарного фонда вычитают все потери и получают фактически отработанное время.

**Фонд рабочего** времени разделяется на целодневный и внутрисменный. *Внутрисменный фонд* - это количество часов и минут работы за смену.

*Целодневный фонд* рабочего времени содержит количество рабочих дней, которые необходимо отработать одному или всем работникам в течение месяца, квартала, года.

Эффективность использования целодневного рабочего времени анализируют на базе табельного учета. Использование внутрисменного рабочего времени определяют проведением периодических и разовых обследований (фотографии и самофотографии рабочего дня, моментные наблюдения).

**Фотография** проводится для получения данных для выявления потерь рабочего времени по различным причинам и разработки организационно-технических мероприятий по усовершенствованию использования рабочего времени. Ее выполняют при существующей организации труда (со всеми недостатками). Фотография осуществляется наблюдателем или самим работником (самофотография) методом непосредственных измерений во время выполнения производственного задания на рабочем месте. Чаще всего объектом наблюдения являются работники, которые не выполняют задания, для определения причин, которые мешают это делать, или передовые работники для изучения передового опыта, чтобы эффективнее использовать рабочее время. На основании материалов фотографии составляется фактический баланс рабочего времени в минутах и процентах, который сравнивается с нормативным.

Для анализа использования рабочего времени рассчитывают три относительных показателя: коэффициент эффективного использования сменного рабочего времени; коэффициент явных потерь рабочего времени; коэффициент скрытых потерь рабочего времени.

**Метод моментных наблюдений** заключается в том, что наблюдатель через неодинаковые промежутки времени (моменты) фиксирует то, что происходит на рабочих местах в избранной зоне наблюдения. При этом методе значительно растет количество наблюдаемых объектов (работников, станков, машин), повышается оперативность получения нужной информации, обеспечивается достаточная точность результатов наблюдения. Недостатком этого метода является невозможность точного определения объема определенных видов потерь рабочего времени в течение смены в целом и в расчете на каждого конкретного работника поскольку учет моментных наблюдений ведется на всю совокупность наблюдаемых объектов. Однако этот метод также дает возможность вычислять показатели использования рабочего времени, определять его потери и обнаруживать конкретные причины этого, формулировать предложения по улучшению использования рабочего времени.

Эффективность использования рабочего времени в течение месяца, квартала, году анализируют по данным формы статистической отчетности № 3-ПВ «Отчет об использовании рабочего времени».

## Лекция 11 «СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА»

### 11.1. Понятие, факторы и элементы условий труда

Человек значительную часть своей жизни тратит на труд, и потому от условий труда, уровня его безопасности зависят работоспособность и производительность труда, качество работы, состояние здоровья. По данным Всемирной организации здравоохранения, на состояние здоровья нации на 50% влияют социальные факторы (условия жизни, труда).

Благоприятные условия обеспечивают как социальную гармонию личности человека, так и его отношение к труду и удовлетворение этим трудом. Поэтому создание благоприятных условий труда должно быть одним из главных заданий общества, неотъемлемой частью государственной социальной и экономической политики, важной составляющей управления персоналом.

На государственных предприятиях трудовым коллективам предоставлены большие полномочия по улучшению условий труда. Они имеют право принимать участие в обсуждении и утверждении комплексных планов инженерно-технических мероприятий по достижению установленных нормативов безопасности, гигиены труда и производственной среды; контролировать использование средств на выполнение планов; ставить вопрос о привлечении к ответственности за нарушение норм по охране труда и пр.

В условиях развития рыночных отношений улучшению условий труда способствует и необходимость использовать в конкурентной борьбе новейшие технологии, которые базируются на достижениях научно-технического прогресса, стремление достичь снижения расходов на производство продукции и соответствующего роста прибыли на предприятиях любой формы собственности.

Условия труда разделяются на социально-экономические, которые рассматриваются в широком контексте и характеризуют общественное отношение к ним, и производственные, то есть условия труда непосредственно на рабочих местах.

**Условия труда** – совокупность факторов производственной среды, которые влияют на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

На формирование условий труда влияют **факторы**, которые разделяются на три группы.

1 - *социально-экономические* факторы, действие которых обуславливает характер условий труда. Среди

них выделяют такие подгруппы:

- нормативно-правовые (законы, нормы, стандарты, а также формы административного и общественного контроля за их выполнением);
- экономические (материальное и экономическое стимулирование, моральное поощрение, система льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда);
- социально-психологические (отношение работников к труду, психологический климат);
- общественно-политические (формы движения работников за создание благоприятных условий, изобретательство и рационализация).

2 - *техничко-организационные* факторы. Они влияют на формирование условий труда на рабочих местах, участках, цехах. Среди них выделяют такие подгруппы:

- предметы и продукты труда (сырье, материалы, готовые изделия);
- технологические процессы;
- средства труда;
- организационные формы производства, труда и управления.

3 - *природные факторы*, действие которых не только обуславливается особенностями природной среды, но и выдвигает дополнительные требования к оборудованию, технологии, организации производства и труду. Среди них выделяют такие подгруппы:

- географические (климатические зоны);
- биологические (особенности растительного и животного мира в сельском хозяйстве);
- геологические (характер добычи полезных ископаемых).

Все эти факторы влияют на формирование условий труда одновременно и в неразрывном единстве, обуславливая, наряду с другими параметрами, производственную среду.

Система факторов влияет на человека опосредовано через совокупность системы элементов, которые непосредственно определяют условия труда на рабочих местах.

Выделяются такие **элементы условий труда**:

– *Санитарно-гигиенические элементы* характеризуют производственную среду, на которую влияют предметы и средства труда, а также технологические процессы (промышленный шум, вибрация, токсичные вещества, промышленная пыль, температура воздуха и др.).

Все они количественно оцениваются с помощью методов санитарно-гигиенических исследований и нормируются установлением стандартов, санитарных норм и требований.

– *Психофизиологические элементы* обусловлены содержанием труда и ее организацией (физическая нагрузка, нервно-психологическое напряжение, монотонность трудового процесса и т.п.). Элементы этой группы, за исключением физических усилий и монотонности, не имеют утвержденных нормативов.

– *Эстетические элементы* способствуют формированию позитивных эмоций у работника (художественно конструктивное решение рабочего места, освещение, функциональная музыка и пр.).

Количественные оценки элементы этой группы не имеют. Определение эстетичного уровня условий труда осуществляется с помощью методов экспертного оценивания.

– *Социально-психологические элементы* характеризуют взаимоотношения в трудовом коллективе, создавая соответствующее психологическое настроение работающих (социальный климат).

Они не имеют единицы измерения, норм и стандартов. Но социологические исследования в виде устного опроса, анкетирования способствуют их объективному оцениванию.

– *Технические элементы* определяются уровнем механизации труда. Труд, а соответственно - условия и охрана труда, являются реалиями разных систем: с одной стороны - «человек - машина (технологический процесс)», «человек - производственная среда», «человек - машина (технологический процесс) - производственная среда», а из другой - «человек - коллектив - общество», «человек - общество - природа».

Для первых трех систем условия труда рассматриваются в пределах рабочего места, участка, цеха, производства, а для двух последних - в пределах предприятия, отрасли, региона.

Обеспечение необходимых условий трудовой деятельности осуществляется по трем **направлениям**:

- формирование благоприятных условий труда, обогащение его содержания;
- улучшение условий труда в связи с наличием неблагоприятных факторов или растущими потребностями общества, а при невозможности улучшения условий труда - поддержании их на достигнутом уровне;
- защита работников от имеющихся и возможных опасностей и производственной вредности, т.е. охрана труда.

Самыми эффективными являются мероприятия, направленные на формирование благоприятных условий на новых предприятиях или в ходе реконструкции на действующих.

Для большинства предприятий характерным является планомерное улучшение условий труда и защита работников от опасных и вредных производственных факторов.

## **11.2. Государственное регулирование условий труда**

Основным законом, который гарантирует права граждан на безопасные и безвредные условия труда, является **Конституция Украины**. Реализуются эти права через выполнение требований, изложенных в законодательных актах.

Правовое регулирование условий и охраны труда в **Кодексе законов о труде Украины** не ограничивается только главой «Охрана труда». Нормы по условиям и охране труда содержатся во многих статьях других глав КЗоТ Украины («Трудовой договор», «Рабочее время», «Время отдыха», «Труд женщин», «Труд молодежи», «Профессиональные союзы», «Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде» и др.).

**Закон Украины «О предприятиях в Украине»** определяет, что предприятие обязано обеспечить всем работникам безопасные и безвредные условия труда и несет в установленном законодательством порядке ответственность за вред, причиненный их здоровью и работоспособности.

**Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях»** предусмотрено, что в коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон относительно охраны труда, а в соглашениях на государственном, отраслевом, региональном уровнях регулируются основные принципы и нормы социально-экономической политики, в частности, по условиям и охране труда.

**Закон Украины «Об охране труда»** определяет основные положения относительно реализации конституционного права граждан на охрану их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности, регулирует отношения между владельцем организации и работником по вопросам безопасности, гигиены труда и производственной среды, устанавливает единый порядок охраны труда в Украине.

Действие Закона распространяется на все предприятия, учреждения и организации независимо от форм собственности и видов их деятельности.

Закон «Об охране труда» характеризуют многочисленные нововведения, например, такие:

- внедрение экономических методов управления охраной труда вместо административно-командных;
- применения ряда дополнительных штрафных санкций, а также льгот по налогообложению;
- создание четкой системы органов государственного управления и надзора за условиями и охраной труда;
- существенное расширение прав и социальных гарантий работников, в первую очередь, лиц, которые пострадали от несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, и семей погибших;
- определение места и роли коллективного договора предприятия в выполнении задач по улучшению условий и безопасности труда, обеспечению установленных законом прав и социальных гарантий работников, в частности, на льготы и компенсации;

- определение правового статуса служб охраны труда на предприятиях и в органах государственного управления всех уровней;
- обеспечение активного участия профсоюзов и других общественных формирований, широких кругов трудящихся в решении проблем охраны труда;
- создание необходимых условий для учреждения новых общественных институтов и возможности избрания комиссий по охране труда предприятия и уполномоченных трудового коллектива по этим вопросам.

Закон предусматривает четкую систему государственного управления охраной труда и регулирования условий труда. Государственная политика в сфере охраны труда базируется на таких **принципах**:

- приоритет жизни и здоровья работников относительно результатов деятельности предприятий;
- полной ответственности владельца за создание безопасных и безвредных условий труда;
- комплексного решения задач охраны труда на базе национальных программ по этим вопросам и с учетом направлений экономической и социальной политики, достижений в отрасли науки и техники;
- социальной защиты работников, полного возмещения убытков лицам, которые пострадали от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- использование экономических методов управления охраной труда, проведение политики льготного налогообложения, которое способствует созданию безопасных и безвредных условий труда;
- участия государства в финансировании мероприятий по охране труда и тому подобное.

Государственное управление охраной труда и государственное регулирование условий труда в Украине осуществляют Кабинет Министров Украины, Государственный департамент по надзору за охраной труда, министерства и другие центральные органы государственной исполнительной власти, местная государственная администрация, местные Советы народных депутатов.

Общественный контроль за соблюдением законодательства об охране труда осуществляют профсоюзы и трудовые коллективы через уполномоченных.

Уполномоченные трудовых коллективов по вопросам охраны труда в соответствии с законодательством об охране труда контролируют:

- условия труда на рабочих местах, безопасность технологических процессов, машин, механизмов, состояние средств коллективной и индивидуальной защиты;
- режим труда и отдыха;
- использование труда женщин, несовершеннолетних и инвалидов;
- обеспечение работников средствами индивидуальной защиты;
- льготы и компенсации, которые предоставляются работникам за работу с тяжелыми и вредными условиями труда;
- возмещение владельцем вреда работникам в случае ухудшения их здоровья или причинения морального вреда.

Закон Украины «Об охране труда» определяет социально-экономические, организационно-технические, санаторно-гигиенические и лечебно-профилактические **мероприятия по охране труда**.

*Социально-экономические* мероприятия по охране труда предусматривают: обязательное социальное страхование работников владельцем предприятия от несчастных случаев и профессиональных заболеваний; бесплатное обеспечение лечебно-профилактическим питанием и другие льготы и компенсации работникам, которые заняты на работах с тяжелыми и вредными условиями труда; бесплатную выдачу таким работникам специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты; возмещение владельцем вреда в связи с увечьем и другим ущербом для здоровья (или его семье в случае смерти пострадавшего), связанным с выполнением трудовых обязанностей, а также морального вреда.

*Организационно-технические* мероприятия и средства призваны обеспечить такой уровень организации труда и технических решений по охране труда, которые бы не допускали влияния на работников опасных производственных факторов.

*Организационные* мероприятия предусматривают правильное обучение работников, четкое и своевременное проведение инструктажей и контроля знаний по охране труда, удобное планирование рабочих мест, хорошее состояние средств коллективной и индивидуальной защиты.

К *техническим средствам и мероприятиям* принадлежат: применение технически совершенного оборудования, инструментов и приборов, транспортных средств и средств коллективной защиты (ограждений, предохранительных устройств, блокировки, сигнализации, системы дистанционного управления).

*Санитарно-гигиенические* мероприятия направлены на уменьшение негативного влияния на работников элементов санитарно-гигиенических условий труда, доведения их до нормативного уровня.

*Лечебно-профилактические* мероприятия предусматривают профилактический и периодический медицинские осмотры работников; бесплатное обеспечение лечебно-профилактическим питанием работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, особые требования по охране труда женщин, несовершеннолетних и инвалидов.

### **11.3. Классификация и оценка условий труда на производстве**

Условия труда на производстве дифференцируются в зависимости от фактически определенных уровней факторов производственной среды в сравнении с санитарными нормами, правилами, гигиеническими нормативными, а также с учетом возможного вредного влияния их на состояние здоровья людей.

Согласно гигиенической классификации труда *условия труда* разделяются на 4 класса:

1-й класс - оптимальные условия, при которых сохраняется не только здоровье работников, но и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности.

2-й класс - допустимые условия - характеризуются такими уровнями факторов производственного и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов, а возможные изменения функционального состояния организма возобновляются за время регламентированного отдыха или к началу следующей смены и не оказывают неблагоприятного влияния на состояние здоровья работающих и их потомство в ближайший и отдаленный периоды.

3-й класс - вредные условия - характеризуются такими уровнями вредных производственных факторов, которые превышают гигиенические нормативы и способны неблагоприятно влиять на организм работающего и/или его потомство. Вредные условия по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности возможных изменений в организме работающих разделяются на 4 степени:

1-й степень - условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые, как правило, вызывают функциональные изменения, выходящие за пределы физиологических колебаний (последние возобновляются за более длительный, чем начало следующей смены, период прерывания контакта с вредными факторами), и увеличивают риск ухудшения здоровья;

2-я степень - условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые способны вызывать стойкие функциональные нарушения, приводят в большинстве случаев к росту производственно обусловленной заболеваемости и появлению отдельных признаков или легких форм патологии (как правило, без потери профессиональной работоспособности);

3-я степень - условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые приводят к развитию профессиональных заболеваний, как правило, легкой и средней степеней тяжести (с потерей работоспособности в период трудовой деятельности);

4-я степень - условия труда характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, которые способны приводить к значительному росту хронической патологии и уровней заболеваемости с временной потерей работоспособности, а также

к развитию тяжелых форм профессиональных заболеваний с потерей общей работоспособности. 4-й класс - опасные (экстремальные) условия - характеризуются такими уровнями вредных факторов производственной среды и трудового процесса, влияние которых в течение рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск возникновения тяжелых форм острых профессиональных поражений.

Важное значение имеет оценивание условий труда и определение степени вредности и опасности условий труда.

Оценка условий и характера труда на рабочих местах осуществляется на основе гигиенической классификации труда для:

- контроля условий труда на соответствие санитарным правилам и нормам;
- аттестации рабочих мест по условиям труда;
- санитарно-гигиенической паспортизации состояния производственных предприятий;
- составления санитарно-гигиенической характеристики условий труда;
- расследования случаев профессиональных заболеваний;
- разработки рекомендаций по улучшению условий труда и тому подобное.

Санитарные нормы широко применяются во время анализа и оценки состояния условий труда и внедрения мероприятий по их улучшению. Анализируя условия труда, определяют индекс соответствия фактических условий нормативным ( $a$ ) по формуле:

$$a = \frac{Y_{\phi}}{Y_{н}}, \quad (11.1)$$

где  $Y_{\phi}$  - фактическое значение элемента условий труда;  
 $Y_{н}$  - нормативное значение элемента условий труда.

Комплексное оценивание всех факторов производственной среды, трудового процесса, совокупных социально-экономических факторов, которые влияют на здоровье и работоспособность работников в процессе трудовой деятельности, осуществляется с помощью **аттестации рабочих мест**.

Аттестация проводится во всех организациях независимо от форм собственности, где технологический процесс, используемое оборудование, сырье и материалы является потенциальными источниками вредных и опасных производственных факторов, которые могут неблагоприятно влиять на состояние здоровья персонала.

Аттестация рабочих мест по условиям труда предусматривает:

- выявление на рабочем месте вредных и опасных производственных факторов и причин их образования;
- исследование производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса на рабочем месте;
- комплексное оценивание факторов производственной среды и характера труда на соответствие их требованиям стандартов, санитарных норм;
- обоснование отнесения рабочего места к соответствующей категории по условиям труда;
- подтверждение или определение права работников на льготное пенсионное обеспечение, дополнительный отпуск, сокращенный рабочий день, другие льготы и компенсации в зависимости от условий труда.

По результатам аттестации составляются перечни:

- рабочих мест, производств, работ, профессий и должностей, на которых подтверждено право на льготы и компенсации, предусмотренные законодательством;
- рабочих мест, производств, работ, профессий и должностей, на которых предлагается установить за счет предприятия определенные льготы и компенсации;
- рабочих мест с неблагоприятными условиями труда, на которых необходимо осуществить первоочередные меры по их улучшения.

Согласно **типовой методике оценки условий труда**, их фактическое состояние определяется на рабочих местах, где выполняются работы, предусмотренные отраслевым перечнем работ с тяжелыми и вредными условиями, особенно тяжелыми и особенно вредными условиями на основе гигиенической классификации труда.

Оценка проводится по данным аттестации рабочих мест и специальных инструментальных измерений, которые отображаются в карте условий труда на рабочих местах.

Степень вредности факторов производственной среды и тяжести труда определяется в баллах (от 1 до 3 баллов) по гигиенической классификации труда.

Количество баллов по каждому фактору проставляется в карте условий труда. Для оценки влияния фактора на условия труда учитывается время его действия в течение смены:

$$X_{\text{факт.}} = X_{\text{ст.}} \times T, \quad (11.2)$$

где  $X_{\text{факт.}}$  - фактическая оценка, баллы;

$X_{\text{ст.}}$  - степень вредности фактора или тяжести труда;

$T$  - отношение времени действия данного фактора к длительности смены.

В зависимости от общей оценки всех факторов определяется величина доплаты к тарифной ставке:

Условия труда	$X_{\text{факт.}}$ , балл	Величина доплат к тарифной ставке %
Вредные и тяжелые	до 2	4
	2,1-4,0	8
	4,1,0	12
Особенно вредные и особенно тяжелые	6,1-8,0	16
	8,1-10,0	20
	больше 10	24

Кроме типовой методики оценки условий труда, применяется **методика интегральной балльной оценки тяжести труда** в конкретных условиях производства.

Фактические показатели уровня элементов производственной среды устанавливаются измерением при помощи соответствующей аппаратуры и оцениваются от 1 до 6 баллов в зависимости от количественного значения.

Интегральный показатель тяжести ( $I_T$ ) труда определяется по формуле:

$$I_T = \left( X_{\text{опр}} + \frac{\sum X_i \times (n - X_{\text{опр}})}{n - 1 \times 6} \right) \times 10, \quad (11.3)$$

где  $X_{\text{опр}}$  - величина уровня элемента, который получил наивысшую оценку (баллов);

$\sum X_i$  - арифметическая сумма величин уровней всех элементов, за исключением  $X_{\text{опр}}$ ;

$n$  - общее количество элементов условий труда.

В зависимости от уровня интегральной оценки условий труда выделяют шесть категорий тяжести труда:

Категории тяжести труда	I	II	III	IV	V	VI
Интегральная балльная оценка	до 18	от 19 до 33	от 34 до 45	от 46 до 53	от 54 до 58	от 59 до 69
Доплаты за условия труда	-	-	4-8%	12-16 %	20%	24%

К первой категории относятся работы, которые выполняются в комфортных условиях производственной среды при оптимальной величине физической, умственной и нервно-эмоциональной нагрузки.

Ко второй категории относятся работы, которые выполняются в условиях, которые не превышают предельно допустимых значений производственных факторов и не приводят к отклонениям в состоянии здоровья работников.

К третьей категории относятся работы с повышенными мускульными или нервно-эмоциональными

нагрузками, а также не совсем благоприятными производственными условиями (формовщики в литейных цехах).

К четвертой категории относятся работы, во время выполнения которых влияние опасных и вредных производственных факторов приводит к производственно обусловленным и профессиональным заболеваниям (сталевары).

К пятой категории относятся работы, которые выполняются в неблагоприятных (экстремальных) условиях. Для работников, занятых выполнением работ пятой категории тяжести, характерен высокий уровень производственно обусловленных и профессиональных заболеваний, производственного травматизма (шахтеры на подземных работах).

К шестой категории относятся работы, которые выполняются в особо неблагоприятных условиях, а признаки патологического состояния организма сказываются уже в первой половине смены или в первые дни недели. Выполнение этих работ связано с реальной опасностью возникновения профессиональных заболеваний и производственных травм (водолазы, которые работают на больших глубинах). Оценка условий труда определением ее тяжести является наиболее научно обоснованной. Она дает возможность точно определить уровень компенсаций за неблагоприятные условия.

#### **11.4. Средства компенсации влияния на работников неблагоприятных условий труда**

Уровень развития техники пока еще не может обеспечить создания во всех случаях и всем работникам надлежащих условий труда, при которых не было бы вредного влияния на человеческий организм. Поэтому для таких работников законодательством предусмотрены разные средства и компенсации влияния неблагоприятных условий труда: использование специальной одежды, обуви, средств индивидуальной защиты работников; сокращение рабочего времени; увеличение длительности отпуска; установление доплат к тарифным ставкам; льготное пенсионное и санаторно-курортное обеспечение; профилактические медицинские осмотры; лечебно-профилактическое питание.

Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, предоставляется дополнительный отпуск и устанавливается сокращенный рабочий день согласно Списку производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в (на) которых дает право на дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день.

Доплаты за неблагоприятные условия труда могут осуществляться повышением тарифных ставок и должностных окладов, надбавок к ставкам и окладам с учетом на время их установления реальных условий труда. Традиционный подход к построению тарифной системы предусматривает использование нескольких уровней тарифных ставок первого разряда и в разных модификациях применяется многими предприятиями.

Законом Украины «О предприятиях в Украине» (ст. 19) предусмотрено, что предприятие самостоятельно устанавливает формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.

Закон Украины «Об оплате труда» (ст. 15) конкретизирует эту норму и предусматривает, в частности, что условия внедрения и размеры доплат, надбавок, вознаграждений и других поощрительных, компенсационных и гарантийных выплат устанавливается в коллективном договоре с соблюдением норм и гарантий, предусмотренных законодательством, генеральным и отраслевыми (региональными) соглашениями.

К компенсационным доплатам за условия труда, отличающиеся от нормальных, относятся:

- за работу в тяжелых, вредных и особо тяжелых и вредных условиях труда;
- за интенсивность труда;
- за работу в ночное время;
- за перевозку опасных грузов.

Конкретные размеры доплат за условия труда определяются на базе аттестации рабочих мест и оценки фактических условий труда на этих местах. На предприятиях устанавливаются размеры доплат от 4 до

24 % тарифной ставки (должностного оклада).

Работа в ночное время оплачивается в повышенном размере, но не ниже тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время.

Владелец за свои средства (из прибыли) может дополнительно устанавливать по коллективному договору (соглашению, трудовому договору) дополнительные льготы и компенсации, которые не предусмотрены действующим законодательством (более длительные отпуска, надбавки за особые условия труда, дополнительные перерывы, бесплатные обеды).

## 11.5. Основные направления и социально-экономическая эффективность улучшения условий труда на производстве

За последние годы на предприятиях Украины условия труда значительно ухудшились. В сфере материального производства каждый третий, а на отдельных предприятиях каждый второй работник работает в неблагоприятных условиях, что ведет к негативным последствиям.

Низкие темпы совершенствования условий труда на производстве нуждаются в коренной перестройке системы управления условиями труда.

**Управление условиями труда** - это непрерывный процесс осуществления организационно-технических, социально-экономических и других мероприятий, направленных на сохранение здоровья работников, уменьшение влияния неблагоприятных и вредных факторов на организм человека.

Важной функцией управления является *планирование* мероприятий по улучшению условий труда. Планирование работы из улучшения условий труда в пределах предприятия (организации) осуществляется в форме долгосрочных программ, перспективных и текущих планов.

При планировании работы по улучшению условий труда используются материалы аттестации рабочих мест по условиям труда; комплексные мероприятия по достижению нормативов безопасности, гигиены труда и производственной санитарии; материалы расследования несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий и тому подобное.

При составлении планов предприятия по улучшению условий труда предусматриваются анализ состояния условий труда и его социальное и экономическое оценка, определение эффективности применяемых мероприятий по улучшению условий труда, а также прогнозирование изменений состояния условий труда с учетом достижений научно-технического прогресса. Это дает возможность определить и обосновать мероприятия по улучшению условий труда. Важное значение имеет также разработка мероприятий по ответственности и стимулированию выполнения плана.

Существенное значение в системе планирования работы из улучшения условий и охраны труда на предприятиях имеет разработка раздела «Охрана труда» в коллективном договоре.

Одним из подразделов коллективного договора является также Комплексный план инженерно-технических мероприятий по достижению установленных нормативов безопасности, гигиены труда и производственной среды, повышения уровня охраны труда, который составляется по форме:

	Наименование мероприятий, работ	Стоимость работ		Эффективность мероприятий		Срок выполнения	Лица, ответственные за выполнение
		Ассигновано	Фактически потрачено	Планируется	Достигнуты результаты		
1	2	3	4	5	6	7	8

Выделяют такие **направления улучшения условий труда** на производстве:

- усовершенствование технологических процессов;
- механизация и автоматизация производственных процессов;
- внедрение дистанционного управления производственными процессами для выведения человека из зоны неблагоприятных условий труда;
- усовершенствование конструкций оборудования или замена обветшалого оборудования новым;
- рациональное планирование и инженерное обеспечение производственных процессов;
- создание и реконструкция действующих вентиляционных систем;
- изготовление и установка эффективных инженерно-технических средств охраны труда (ограждений, средств сигнализации, контроля, предохранительных устройств и др.);
- реализация конструктивных решений по доведению до нормы уровней шума, вибрации, температурного режима и пр.;
- рационализация режимов труда и отдыха;
- использование индивидуальных средств защиты и тому подобное.

Осуществление мероприятий по улучшению условий и охраны труда оказывает стимулирующее **влияние** как на экономические, так и на социальные результаты производства.

К *экономическим результатам* влияния условий труда на человека, которые имеют позитивное значение, следует отнести повышение производительности труда, рациональное использование основных производственных фондов.

Благоприятные условия способствуют повышению производительности труда за счет более рационального использования рабочего времени благодаря снижению целодневных потерь из-за временной неработоспособности и производственного травматизма.

Рост производительности труда сопровождается также, как правило, достижением высокого качества продукции и услуг, а сокращение расходов рабочего времени способствует уменьшению себестоимости продукции.

Улучшение условий и внедрение мероприятий по обеспечению безопасности труда способствуют также сокращению текучести кадров.

К негативным экономическим результатам относятся: недополучение продукции, непродуктивное Расходование рабочей силы, снижение производительности труда.

К позитивным *социальным результатам* можно отнести степень благоприятного влияния процесса труда на состояние здоровья человека, его отношения к труду, социальную активность, а также максимальное удовлетворение условиями труда.

Негативным социальным результатом является снижения творческой активности, заинтересованности в труде, трудовой дисциплины, а также рост текучести кадров в результате неблагоприятных условий труда.

Для **оценки результатов мероприятий по улучшению условий и охраны труда**, согласно Методике определения социально-экономической эффективности мероприятий по улучшению условий и охраны труда, предложены четыре группы показателей:

- изменение состояния условий и охраны труда;
- социальные;
- социально-экономические;
- экономические.

*Изменение условий охраны труда* характеризуются повышением уровня безопасности труда, улучшением санитарно-гигиенических, эстетических, психофизиологических показателей.

*Социальные результаты* мероприятий по улучшению условий и охраны труда определяются такими показателями:

- увеличение количества рабочих мест, которые отвечают нормативным требованиям, и уменьшение количества работающих в неудовлетворительных условиях;

- снижение уровня производственного травматизма;
- уменьшение количества случаев профессиональной заболеваемости, связанной с неудовлетворительными условиями труда;
- уменьшение количества случаев инвалидности в результате травматизма или профессиональной заболеваемости;
- уменьшение текучести кадров из-за неудовлетворительных условий труда.

*Экономические* результаты мероприятий по улучшению условий и охраны труда выражаются в виде экономии за счет снижения убытков в результате аварий, несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Стимулирование работы по улучшению условий труда предусматривает систему поощрений. Виды поощрений определяются коллективным договором (соглашением, трудовым договором).

Опыт развитых стран в области охраны труда свидетельствует, что улучшению условий труда способствуют такие мероприятия:

1. Налоговые льготы на средства, которые применяются для оздоровления условий труда.
2. Дифференциация страховых взносов в зависимости от частоты и тяжести травматизма и профессиональных заболеваний.
3. Применение санкций за бездеятельность владельцев относительно улучшения условий труда.

Использование зарубежного опыта в сфере охраны труда будет способствовать улучшению условий труда на предприятиях Украины.

## **Лекция 12 «ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»**

### **12.1. Объективная необходимость и значение оценки персонала**

Эффективность деятельности любой организации в значительной мере определяется степенью соответствия индивидов, которые в ней работают, рабочим местам, которые они занимают. Лишь при таком соответствии организация и индивиды достигают целей своего развития. Обнаружить степень соответствия индивидов требованиям их рабочих мест можно в процессе оценки, которая является одной из ключевых функций управления персоналом.

Необходимость и значение оценки персонала многократно растут в современных условиях рыночной трансформации экономики.

Переход украинских предприятий к рынку поставил работодателей перед необходимостью оптимизации качества и численности персонала вслед за реорганизацией структуры рабочих мест. Анализ поведения (деятельности) людей, оценка их деловых и личностных черт становятся одним из основных направлений формирования национального менеджмента, без которых невозможно обеспечить эффективное функционирование самого ценного производственного ресурса, - человеческого.

Современными тенденциями развития человеческих ресурсов являются такие: рост спроса на квалифицированный труд, а, следовательно, повышение цены трудовых услуг; значительное усиление роли человеческого фактора в производстве продукции предприятия; переход к стратегическому управлению предприятием, который требует высокой творческой отдачи от каждого сотрудника. В этих условиях перед руководителями встают такие первостепенные задания, как наилучшее использование квалификации работников для реализации целей хозяйственной деятельности; достижение самой полной полезной отдачи и в то же время наивысшего уровня мотивации персонала труда.

Другой тенденцией современного развития организации является быстрая сменяемость внешней среды, откуда вытекает необходимость постоянного согласования качественных и количественных характеристик персонала с новыми требованиями. Без этого перспективные планы организации остаются нереализованными, а работодатели несут двойные потери. Во-первых, недостаточное соответствие ра-

бочих изменяемым требованиям рабочих мест делает невозможным достижение поставленных целей предприятия. Во-вторых, такое несоответствие ведет к снижению производительности труда и мотивации людей к полезной, целенаправленной деятельности.

Соответствующей реакцией предприятий на отмеченные тенденции развития человеческих ресурсов должно стать усиленное внимание к разработке и внедрению действенных систем оценки персонала.

Оценка персонала предусматривает сравнение определенных характеристик человека (деловых и личностных качеств, трудового поведения и результатов работы) с соответствующими эталонами, требованиями, параметрами. Она охватывает две сферы деятельности работников - текущую и перспективную.

Во время *анализа текущей деятельности* определяется, в какой мере каждый работник достигает ожидаемых результатов труда и отвечает тем требованиям, которые вытекают из его должностных обязанностей. Во время *планирования перспективной деятельности* определяются потребности в развитии качеств персонала, повышении эластичности его потенциала, необходимых для решения будущих заданий.

Оценка персонала отвечает объективным потребностям как работодателей, так и работников, удовлетворение которых дает возможность согласовать индивидуальные и общие интересы.

Основными объективными *потребностями предприятий* в оценке персонала является:

- потребность в получении информации для совершенствования навыков и способностей работников;
- потребность в информации для дифференциации уровней материального вознаграждения;
- потребность в информации для определения индивидуального трудового вклада и лучшего использования работника в организации.

К *потребностям работников* в оценке относятся:

- потребности в информации о сильных и слабых сторонах своей деятельности;
- потребности в получении материального вознаграждения определенного уровня, адекватного затраченным трудовым усилиям;
- потребности в сравнении собственных достижений с результатами деятельности других сотрудников, чтобы повысить свою конкурентоспособность.

Реализуя эти потребности, оценка персонала способствует формированию надлежащего социально-психологического климата в коллективе, образованию определенного стиля управления человеческими ресурсами, становится одной из ведущих ценностей корпоративной культуры организации.

## 12.2. Процесс оценки персонала: сущность, цели, задания, элементы

Достижения организационных и индивидуальных целей персоналом предприятия требует эффективного использования всех ресурсов и, в первую очередь, высокой трудовой отдачи от каждого работника. Естественно, что сотрудники любой организации существенно отличаются своими деловыми и личностными качествами, трудовым поведением, уровнем выполняемых производственных обязанностей, результатами деятельности. Для того, чтобы обнаружить и оценить такую дифференциацию, а затем принять управленческие решения, менеджеры разрабатывают и применяют процедуры оценки персонала. Процесс оценки является обязательным элементом системы контроля организации. Это непременная функция каждого руководителя, а также работников отдела персонала.

**Оценка персонала** - это процедура, с помощью которой выявляется степень соответствия качеств работника, его трудового поведения, результатов деятельности определенным требованиям.

Постоянное использование системы оценки персонала существенно влияет на эффективность организации и ее конкурентоспособность. Обнаруживая степень несоответствия фактически достигнутых уровней выполнения ожидаемым, менеджеры могут разработать конкретные управленческие решения, мероприятия, направленные на улучшение как общих, так и индивидуальных результатов работы.

Оценка персонала имеет много **целей**:

- 1) *информативную цель*, которая заключается в обеспечении руководителей разных уровней управления необходимыми данными о работе своих подчиненных, а также всех оцениваемых работников данными об их индивидуальных достижениях и недостатках;
- 2) *мотивационную цель*, которая предусматривает взаимосвязь материального вознаграждения и морального поощрения с трудовым поведением и результатами труда и таким образом ориентирует персонал на улучшение деятельности в направлении, которое обеспечивает стабильность и конкурентоспособность предприятия;
- 3) *административную цель*, которая реализуется в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе, а именно: решений по повышению (понижению) по службе, перевода на другую работу, переподготовке и переквалификации, поощрения или наказания, прекращения трудового договора.

Регулярное измерение фактически достигнутого уровня выполнения работ в организации и целенаправленное влияние на его повышение дает возможность *менеджерам решить такие задания:*

- выявление потребностей в профессиональной подготовке и повышении квалификации кадров;
- оценка потенциальных способностей работников и возможностей их профессионального роста;
- обоснование решений относительно движения кадров в организации;
- анализ трудовой деятельности;
- разработка решений по улучшению трудовых показателей;
- установление целей и заданий деятельности работников на будущий период;
- внесение изменений в систему оплаты и стимулирования труда.

*На стратегическом уровне* оценка персонала способствует решению таких заданий:

- повышение эффективности организации производства путем оптимального использования имеющихся человеческих ресурсов;
- выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал;
- помощь в самоусовершенствовании сотрудников через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, талантам, а также поощрение профессионального роста;
- повышение заработной платы для ее соответствия профессиональному уровню.

*На тактическом уровне* оценка профессиональной деятельности помогает:

- повышать заинтересованность сотрудников при помощи мотивации их труда;
- добиваться лучшего понимания между руководителями и подчиненными путем собеседования, наблюдения, обсуждения;
- повышать у сотрудников удовлетворение работой путем выявления препятствий в работе и поиска способов их ликвидации;
- сообщать подчиненным оценку их деятельности;
- накапливать профессиональные силы, а при необходимости совершенствования и переподготовки – действовать согласно конкретному плану;
- ставить реальные цели на будущее;
- рассматривать все возможные варианты перестановок персонала внутри предприятия.

Оценка труда является сложным творческим процессом, осуществление которого имеет свою специфику в каждой организации. Однако принципиальные элементы процесса оценки персонала имеют общий характер.

*Первый этап* алгоритма оценки персонала заключается в определении объекта анализа и оценки. Этот объект должен отвечать таким требованиям: обеспечивать всестороннюю характеристику трудовой деятельности работников с учетом их сильных и слабых сторон, а также давать возможность обнаружить их полезную отдачу.

Трудовую деятельность человека можно рассматривать в трех аспектах, каждый из которых может стать **объектом оценки**.

– В первом аспекте трудовая деятельность - это процесс реализации способностей, знаний, умений, навыков работника. В этом случае оцениваются деловые, моральные, профессионально-квалификационные свойства исполнителей.

– Во втором аспекте трудовая деятельность является совокупностью действий во время выполнения определенных обязанностей. Объектом оценки являются характеристики трудового поведения или деятельности персонала предприятия.

– Третий аспект трудовой деятельности - это воплощение, материализация качеств работников и их трудового поведения в результатах. Объектом оценки в этом случае являются характеристики результатов труда, уровень достижения целей деятельности.

В зависимости от заданий оценки его объектом могут быть как отдельные элементы объекта, так и одновременно все три аспекта трудовой деятельности.

Для того, чтобы правильно оценить элементы объекта анализа, необходимо установить критерии оценки, определенные стандарты качеств персонала, уровня и результатов выполнения трудовых обязанностей. Это задание решается на *втором этапе процесса оценки*.

**Критерии оценки** в организации должны устанавливаться в соответствии, во-первых, со стратегическим целям развития, а во-вторых, с требованиями, определенным в анализе работ (их описании и спецификации) на каждом рабочем месте. Установление критериев проявляется в подборе оптимального количества показателей (индикаторов), которые будут служить эталонами оценки разных качеств работника, его деятельности, результатов труда. В производственной практике, например, для оценки деловых качеств чаще всего используются такие критерии: профессиональные знания, старательность и активность в работе, отношение к руководителям и сотрудникам, надежность, качество работы, интенсивность, способность к самовыражению, темп работы, способность к организации и планированию, готовность к ответственности.

Во время определения стандартов (критериев оценки) необходимо придерживаться определенных требований. Они должны:

- отображать нормативные представления о деловых и личностных качествах, трудовом поведении, результатах деятельности работника в соответствии с организационными и индивидуальными целями;
- иметь достаточное количество индикаторов для всесторонней характеристики объекта анализа;
- иметь количественную определенность, то есть несколько степеней для оценки разных уровней выполнения;
- быть надежными и достоверными, во избежание субъективных ошибок;
- быть приемлемыми как для руководителей, так и для исполнителей, чтобы процесс оценки был понятным, и чтобы расходы на него не превышали пользу от его результатов.

Понятно, что, ориентируясь на определенные стандарты, люди будут демонстрировать разные типы поведения и результаты труда. Поэтому на этом этапе критериям придаются предельные значения, с помощью которых можно отделить худшее выполнение работы от лучшего. Примером могут быть оценки нескольких уровней выполнения по набранным баллам. Они широко применяются как в учебных, так и в производственных процессах.

На этом же этапе можно разработать взвешенные критерии, если очевидно, что они различаются по своей значимости в оценке персонала. Чаще всего употребляются нормируемые взвешенные коэффициенты (которые в сумме дают 1, или 100%), например:

№	Типы требований (критерии)	Значимость %	Баллы
1	Знание и опыт	25	250
2	Мышление	25	250
3	Принятие решений	15	150
4	Ответственность	20	200
5	Информационные связи и контакты	10	100
6	Личные характеристики	5	50
	Вместе	100	1000

Заметим, что во время определения количественно измеряемых целей выполнения желательно общаться с подчиненными и добиваться их понимания и поддержки. В дальнейшем это сделает процедуру оценки эффективнее.

*Третий элемент* процесса оценки персонала является измерением фактически достигнутого уровня выполнения по всем предварительно установленным стандартами.

*Четвертый элемент* процесса оценки - это сравнение фактических результатов с ожидаемыми. На этом этапе можно установить место, которое занимает отдельный исполнитель среди сотрудников по своим достижениям или неудачам.

Особенно существенным является анализ причин отклонения фактических результатов оценки от запланированных, ожидаемых результатов.

*Пятый элемент* процесса предусматривает обязательное обсуждение результатов оценки с работником. При этом важно придерживаться по крайней мере нескольких этических правил, чтобы не свести на нет все позитивные результаты оценки, а именно:

- начинать с констатации позитивных сторон;
- критиковать не личность, а недостатки в работе;
- не настаивать на ошибках, а определять способ их исправления и последующего улучшения индивидуальных достижений;
- сохранять доброжелательность в течение обсуждения;
- дать возможность подчиненному выразить свое мнение и предложения;
- выделять главное, не вдаваясь в подробности, сосредоточиваться на инновациях.

*Шестой элемент* - принятие решения. Эти решения касаются мотивационных, квалификационных, административных и других вопросов.

### **12.3. Система оценки персонала и ее виды. Модель комплексной оценки персонала**

В общем виде система оценки персонала содержит такие **блоки**:

I. Содержание оценки (объект анализа, те конкретные качества человека, его трудового поведения, показатели результатов его труда, которые нуждаются в оценке).

II. Система критериев оценки и их измерение.

III. Система способов, методов и инструментов оценки.

IV. Процедура оценки, которая определяет ее порядок, место проведения, субъекты, сроки и периодичность, а также технические и организационные средства, которые используются во время оценки персонала.

В зависимости от целей и заданий оценки в отдельных организациях используют разные **виды оценок персонала**. Они **классифицируются** по многим признакам.

*По содержанию* оценка может быть частичной, когда оцениваются лишь определенные качества исполнителя или результатов, и комплексной, когда оцениваются комплексные характеристики деловых и личностных качеств, трудового поведения, результатов деятельности.

*По регулярности проведения* различаются: регулярные оценки, которые проводятся постоянно, периодические, которые проводятся раз в полгода, год, в два года; эпизодические, которые обусловлены определенным случаем (завершением испытательного срока, передвижением по службе, мероприятиями дисциплинарной ответственности и пр.).

В зависимости *от периода оценки* оценка разделяется на текущую, итоговую и перспективную. Текущая оценка определяет уровень текущего выполнения работником своих обязанностей, итоговая оценивает выполнение и его результаты после завершения определенного периода (1, 2, 3, 5 лет), перспективная определяет способности, качества, мотивации, ожидания относительно будущих заданий и дает возможность прогнозировать потенциальные возможности.

В зависимости от критериев оценки различают: количественную и качественную оценки, оценку временных ориентиров, аналитическую оценку (сводка всех оценок по всем критериям).

С точки зрения системности оценки используются: системные оценки, проведение которых охватывает все блоки системы оценки; бессистемные оценки, когда оценщику предоставляется право выбора критериев, методов, способов, инструментов, процедур оценки.

По субъекту оценки различают оценку работника его руководителем, коллегами, клиентами, подчиненными и всестороннюю, так называемая 360<sup>0</sup>-оценка, которая учитывает в комплексе все перечисленные оценки. Кроме того, субъектом оценки может быть и сам оцениваемый. В таком случае идет речь о самооценке, или внутренней оценке персонала. Информацию о внутренней оценке, то есть самооценку трудовых усилий, дает проведение мотивационно-оценочного мониторинга. Элементы самооценки часто вводятся в аттестационные формы. Сочетание внутренней и внешней оценок персонала дает возможность полнее реализовать ориентирующую и стимулирующую функции оценки.

По профессионально-функциональной структуре оцениваемых оценка может иметь такие виды:

- оценка рабочих;
- оценка специалистов;
- оценка руководителей.

Полнее всего система оценки персонала проявляется в комплексной оценке работника, которая может разрабатываться по всем категориям персонала организации. Структуру комплексной оценки можно представить в виде модели, которая охватывает три группы характеристик:

- работника с точки зрения его деловых и личностных качеств;
- трудового (делового) поведения;
- выполнение работы, ее результатов.

Между тремя группами характеристик персонала существует тесная связь. Его основой является то, что трудовая деятельность, как отмечалось, в то же время является процессом реализации способностей, знаний, других деловых качеств; совокупностью действий во время выполнения профессионально функциональных обязанностей; материальным воплощением качеств и поведения в результатах труда. Результаты труда являются важнейшим компонентом комплексной оценки, поскольку они, во-первых, дают определенное представление и о личности работника, и о его трудовом поведении, а во-вторых, именно они являются свидетельством достижения индивидуальных и организационных целей предприятия. Вместе с тем ограничивать оценку лишь оценкой результатов неправомерно, поскольку подобные результаты могут быть получены при разных типах трудового поведения, разными действиями и средствами.

В основе методики оценки лежит взаимосвязь согласованных показателей всех три групп характеристик, которые входят в комплексную оценку персонала. Она формализуется так:

$$K_{op} = 0,5 \times K_p \times D_p + C_f \times P_p, \quad (12.1)$$

$$K_p = (O + C + A)/85, \quad (12.2)$$

где  $K_{op}$  - комплексная оценка работника;

$K_p$  - профессионально квалификационный уровень работника;

$D_p$  - деловые качества работника;

$C_f$  - сложность выполняемых функций (работы);

$P_p$  - результаты работы;

$O, C, A$  - соответственно оценка образования ( $O$ ), стажа работы по специальности ( $C$ ), активности в повышении квалификации, профессионализма ( $A$ ).

0,5 - эмпирический коэффициент, который усиливает значимость оценки сложности и результатов труда;

0,85 - максимальная балльная оценка профессионально-квалификационного уровня.

Каждый элемент формулы также является составной величиной, которая компонуется из конкретных

признаков. Для единообразия измерения разных оценок все их составляющие оцениваются в баллах.

Эта методика комплексной оценки может применяться для оценки всех категорий персонала: рабочих, специалистов и руководителей. Однако оценка труда разных категорий работников имеет свои специфические задания, показатели, способы выявления и измерения результатов труда.

Проще всего оценить результаты труда рабочих-сдельщиков, поскольку для этого достаточно оценить изготовленную ими продукцию по количеству и качеству, а затем сравнить фактические показатели с запланированными или нормативными.

Намного сложнее оценить результаты труда руководителей и специалистов. При этом возникают такие проблемы:

- как оценить итоги (эффективность) производства;
- как оценить вклад функции управления в эти итоги;
- как определить долю конкретного работника (управленца, специалиста) в этом вкладе.

Решением проблем является применение прямых и опосредствованных методов оценки. С помощью первых оценивают прямые результаты труда специалистов, руководителей, или результаты труда доверенного им коллектива. При опосредствованном подходе оценивается не результат деятельности, а ход выполнения работы, своих функциональных обязанностей. Как правило, оба подхода (метода) на практике совмещаются. Тогда оценку руководителя можно оценить по таким двум направлениям:

- Оценка результатов работы подчиненного коллектива – количественные и качественные показатели, характеризующие выполнение заданий по объему, номенклатуре, качеству продукции, сроки выполнения работ, производительность труда и др.;
- Оценка выполнения функций по управлению коллективом – степень выполнения функций: планирование работы подразделения; организация производительной деятельности рабочих; контроль и оценка деятельности подчиненных; стимулирование творческой деятельности подчиненных.

Для большей конкретизации оценки руководителей во внимание берутся лишь ключевые, основные показатели деятельности, которые влияют на результат деятельности всей организации. Такие показатели немногочисленные (4-6 позиций) и составляют приблизительно 80% всех результатов. Они наглядно влияют на достижение целей организации или подразделения.

Определенные особенности имеет оценка специалистов. Она охватывает такие направления: оценка результатов основной деятельности (выполнение прямых функциональных обязанностей); деятельности, которая сопровождает основную (повышение квалификации, творческая активность); поведения специалиста в коллективе; качеств специалиста.

## 12.4. Методы оценки персонала

Современная практика оценки персонала имеет в своем арсенале значительное количество методов оценки. Их **можно классифицировать** по некоторым признакам. Так, *по форме выражения конечного результата* выделяются описательные, количественные и комбинированные методы. При описательных методах оценка проводится в текстовой форме, при количественных и комбинированных используются шкалы оценок, которые дают возможность количественно измерять разные уровни выполнения работ в организации.

*По инструментам оценки* различают прогностический метод, информационной базой которого является результат исследований, интервью, собеседований; практический метод, который опирается на оценку результатов практической деятельности работника; имитационный метод, когда работник оценивается по своему поведению в условиях конкретной ситуации.

Самые распространенные методы оценки персонала:

1. **Метод «эссе»** - письменные характеристики подчиненных. Они составляются в произвольной или заданной форме, которая содержит перечень пунктов, по которым руководитель выражает свое мнение о качествах, поведении и трудовых результатах работника. В Украине этот метод достаточно распро-

странен, хотя на Западе уже почти не применяется.

2. **Графическая шкала оценок.** Суть метода в том, что критериям оценки присваиваются числовые значения. Руководители, оценивая персонал, наносят значение по каждому критерию на числовую ось:

качество работы  $\frac{\quad}{1 \quad \quad \quad X \quad \quad \quad 10}$  1 - низкий уровень

новаторство  $\frac{\quad}{1 \quad \quad \quad X \quad \quad \quad 10}$  10 - высокий уровень

На примере видно, что уровень качества работы у определенного работника более близок к высокому (приблизительно 7 баллов). В то же время показатель «новаторство» находится на низком уровне (3 балла).

3. **Ранжирование.** Этот метод имеет множество разновидностей, среди которых:

- *Ранжирование методом чередования худших и лучших результатов.* Из списка работников выбираются: 1-й - лучший и 1-й худший; 2-й лучший и 2-й худший и т.д., пока каждый работник не займет свое место в ранжированном списке.

- *Метод парных сравнений.* Каждый работник многократно оценивается по сравнению с другими на базе определенных критериев. Суммарная оценка или индекс преимуществ определяют его место среди коллег. Нулевое значение индекса имеет наихудший работник, а 1 - наилучший. Если в оцениваемой группе определенный работник лучше, чем 2-й, но хуже, чем 6-й, то его индекс составит  $2/6 = 0,33$ . Этот метод целесообразно применять при небольшом количестве работников, потому что он требует больших затрат времени.

- *Метод распределения работников* внутри группы в пределах заданных интервалов, которые характеризуют заслуги работников или их вклад в результаты деятельности подразделения. Для этого выбираются 10 % лучших работников, 20 % - хороших, 40 % - средних, 20 % - ниже среднего уровня, 10 % - худших.

Численность работников %

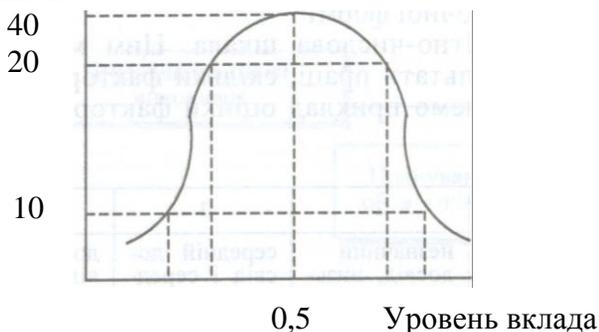


Рис. – Кривая нормального распределения работников в группе в соответствии с уровнем их вклада в результаты деятельности подразделения

На рис. графически изображены вклады разных подгрупп работников в результаты работы подразделения. Видно, что 10% наихудших работников, 20% работников ниже среднего уровня и 40% средних работников вместе обеспечили до половины общего вклада. Вторую же половину вклада обеспечили 20% хороших и 10% лучших работников. Причем наибольшие индивидуальные вклады в результаты совместной деятельности сделали 10% лучших исполнителей.

Недостатком такого распределения является психологически негативное восприятие работниками данного ранжирования. В связи с этим руководители часто не обнаруживают результаты оценки, а пользуются ими для принятия соответствующих управленческих решений.

4. **Алфавитно-числовая шкала.** Этим методом оценивают не столько результаты труда, сколько факторы, влияющие на них. Пример оценки фактора «Опыт и квалификация»:

1	2	3	4	5
не имеет опыт, низкая квалификация	незначительный опыт, низкая квалификация	средний опыт и средняя квалификация	достаточный опыт и квалификация	значительный опыт высокая квалификация

Из примера видно, что фактор «Опыт и квалификация» имеет разные уровни, выраженные как числами, так и словами. Методом алфавитно-числовой шкалы оценивается влияние важных факторов на трудовую деятельность персонала. Чаще всего этим методом измеряются такие факторы, как целенаправленность, ответственность, инициативность, умение работать в коллективе. Метод алфавитно-числовой шкалы дает возможность глубоко проанализировать трудовую деятельность, однако имеет некоторые недостатки: субъективизм в оценке личностных качеств работников, неопределенность содержания и числовых значений критериев.

5. **Бихевиористическая шкала.** Является разновидностью алфавитно-числовой, применяется для оценки разных типов трудового поведения работников по шкале дифференцированных числовых значений. Оценка определяется в баллах, как правило, от 1 (отлично) до 7 (очень плохо).

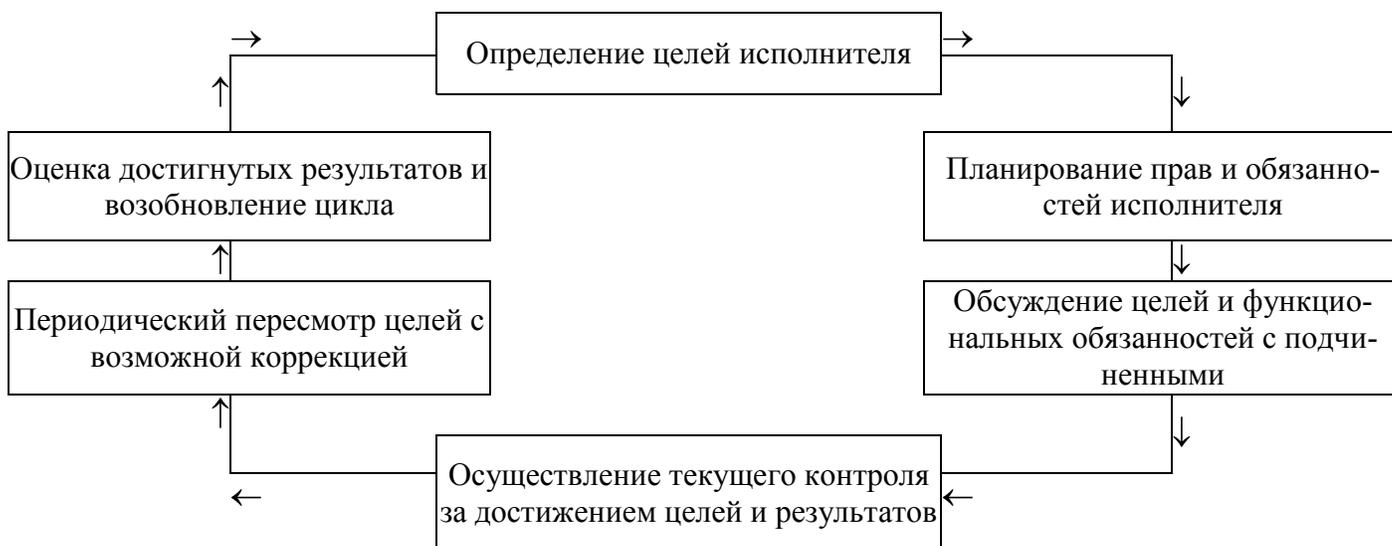
Все названные методы являются в определенной степени субъективными, поскольку опираются преимущественно на мнение руководителя.

6. **Управление по целям (management by objectives)** – наиболее перспективный в современных условиях метод оценки, который в известной степени оценки может преодолеть субъективизм.

Этот метод применяется на всех уровнях управления и обязательно содержит такие элементы:

- руководитель и подчиненный совместно определяют цели, которых следует достичь в будущем периоде;
- сфера ответственности подчиненного регламентируется в терминах ожидаемых результатов;
- установленные цели и ожидаемые результаты используются в качестве критериев оценки вклада подчиненного.

Процедуру управления по целям можно представить в виде цикла:



Для текущего и итогового контроля в практике управления по целям используется рабочая форма вида:

Цели и показатели деятельности	Значимость показателя	Характеристика результатов	Стандарты	Результаты		Сроки	
				целевые	достигнутые	целевые	достигнутые
Доставка продукции	0,3	% поставок в срок	95 %				
Качество работы	0,25	% отказов, рекламаций	5%				
Эффективность работы	0,2	Затраты на доставку единицы продукции	200 грн				
		Использование транспорта и оборудование	90%				

## 12.5. Аттестация персонала

Особенностью аттестации, как одной из форм оценки персонала является то, что она проводится специально создаваемой *аттестационной комиссией*, в состав которой входят:

- представители руководства;
- руководители структурных подразделений;
- представители кадровой службы, отделов труда и зарплаты или подразделения по управлению персоналом.

Аттестация является *периодической* оценкой персонала и проводится, как правило, раз на 1, 2, 3 года.

По *содержанию* это комплексная оценка, которая подытоживает представление о качествах работника, его трудовом поведении и результатах деятельности.

Проведение аттестации выполняет *две функции*: структурообразующую и мотивирующую. Первая функция связана с достижением большей определенности при выполнении работы, предусматривает оценку качества и количества выполняемой работы, внесение изменений в функциональные обязанности и должностные инструкции, уточнение параметров оплаты труда. Мотивирующая функция аттестации проявляется в активизации мотивов исполнителей к наилучшему выполнению. Мотивирующую силу имеет сама обратная связь, которая осуществляется в процессе аттестации.

*Организация* аттестации работников происходит в три этапа:

### 1. Подготовка к проведению аттестации.

На стадии подготовки аттестации необходимо разработать такие документы:

- аттестационное письмо;
- структуру письменной характеристики на аттестуемого исполнителя;
- бланк оценки показателей и деловых качеств исполнителя;
- отчет исполнителя о выполненной работе;
- план работы исполнителя;
- вывод аттестационной комиссии;
- структуру отчета аттестационной комиссии по итогам аттестации. На этой стадии необходимо сообщить аттестуемым процедуру аттестации.

### 2. Проведение аттестации.

Состоит из двух этапов.

I. Профессиональное (компьютерное) тестирование, в ходе которого проверяется соответствие знаний работника тем требованиям, которые выдвигаются к исполнителям.

II. Аттестационное интервью, в ходе которого происходит собеседование исполнителей с аттестационной комиссией.

### 3. Итоги аттестации.

На стадии подведения итогов аттестации определяются результаты аттестации, оформляется аттестационный вывод в виде оценочного листка, аттестационной анкеты или доклада-оценки.

Существуют несколько *видов аттестации*, которые различаются в зависимости от причины ее проведения.

1. Дежурная аттестация - проводится ежегодно или дважды на год обязательно для всех сотрудников. Целью аттестации является описание выполненной работы и подведение итогов деятельности.

2. Аттестация в связи с завершением испытательного срока. Целью является получение вывода по результатам аттестации и аргументированных рекомендаций по последующему служебному использованию аттестованного.

3. Аттестация для продвижения по службе. Целью является выявление соответствия исполнителя новой должности. При этом анализируются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия высшей должности.

Для вновь принятых работников первичная аттестация проводится через шесть месяцев, а в дальнейшем - ежегодно.

В *аттестационном выводе* приводится всесторонняя оценка работника: соответствие профессиональной подготовки и компетентности работника квалификационным требованиям должности, категории и разряду оплаты труда; отношение к работе и выполнению обязанностей; деловые и моральные качества; показатели результатов работы за прошлый период. В конце вывода отражается одно из трех возможных решений аттестационной комиссии:

а) отвечает должности, которую занимает;

б) отвечает должности, которую занимает, при условии, что выполнит рекомендации комиссии с повторной аттестацией через год;

в) не отвечает должности, которую занимает.

В разработке и внедрении аттестационного вывода принимают участие непосредственный руководитель работника, представитель службы по работе с персоналом и сам работник. Каждый участник заполняет соответствующий раздел. Руководитель организации утверждает аттестационный вывод. Работник имеет право подписать аттестационный вывод и выразить свое согласие или несогласие с итоговой оценкой.

## **Лекция 13 «МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА»**

### **13.1. Мотивация персонала: сущность и значение**

В условиях функционирования рыночной системы ведения хозяйства предприятия стоят перед необходимостью действовать в конкурентной среде, находить и расширять свою «нишу» на рынке товаров и услуг, овладевать новым типом экономического поведения, постоянно подтверждать свою конкурентоспособность. В связи с этим должен расти вклад каждого работника в достижение целей предприятия, а одним из главных заданий каждого субъекта ведения хозяйства становится поиск эффективных способов управления трудом, которые обеспечивают активизацию человеческого фактора. Наличие у работников надлежащей профессиональной подготовки, навыков, опыта не гарантирует высокой эффективности труда. «Локомотивом» их активной трудовой деятельности является мотивация.

К основным факторам, которые вынуждают человека действовать и активизировать свои действия, следует отнести потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Человек является биосоциальной системой, относительно автономной, высокоорганизованной, которая



вов, их силу и постоянство. При одинаковой потребности у разных людей могут возникать неодинаковые мотивы.

В структуру мотива входят:

- потребность, которую человек хочет удовлетворить;
- благо, которое может удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие (действия), необходимые для получения блага;
- цена - расходы физиологического, материального и морального характера, которые связаны с трудовым действием.

Наряду с категориями «мотив» и «интерес» в теории и практике мотивации трудовой деятельности широко используется термин «стимул». Под **стимулом** понимаются внешние побуждения, которые имеют целевую направленность. Мотив - это тоже побуждение к действию, но в основе его может быть как стимул (вознаграждение, повышение по службе, административное постановление - приказ, распоряжение и тому подобное), так и личные причины (чувство долга, ответственность, страх, благородство, стремление к самовыражению и тому подобное).

Стимул превращается в мотив лишь тогда, когда он осознан человеком и воспринят ею. Например, чтобы премия (стимул) стала мотивом поведения и деятельности конкретного работника, необходимо, чтобы он осознавал ее как справедливое вознаграждение за труд. Тогда попытка заслужить премию будет способствовать повышению эффективности труда. Однако для некоторой части работников, которые не имеют надежды получить премию (низкая профессиональная подготовка, недисциплинированность и тому подобное), это возможное вознаграждение не трансформируется в мотив, оставаясь на уровне потенциального стимула.

**Стимулирование** - это процесс использования конкретных стимулов на пользу человеку и организации. Стимулировать – это значит влиять, побуждать к целевому действию, давать толчок извне. Стимулирование - одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивация трудовой деятельности. Следовательно, стимулирование - это процесс внешнего влияния на человека для побуждения его к конкретным действиям или процесс, который направлен на осознанное пробуждение у него определенных мотивов и целеустремленных действий.

**Мотивация** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей организации. Мотивация - это совокупность всех мотивов, которые оказывают влияние на поведение человека.

Мотивация персонала имеет целый ряд составных мотиваций, а именно: к трудовой деятельности, то есть побуждение персонала к эффективной работе, которая обеспечивает необходимое вознаграждение и удовлетворяет имеющиеся потребности; к стабильной и производительной занятости; к развитию конкурентоспособности работника; к овладению средствами производства; к выбору нового места работы и тому подобное.

Безусловно, **эффективность трудовой деятельности зависит от мотивации**. Однако эта зависимость достаточно сложна и неоднозначна. Отсутствие однозначной взаимосвязи между мотивацией и конечными результатами деятельности предопределено тем, что на результаты труда влияет множество других факторов, например, квалификация работника, его профессиональные способности и навыки, правильное понимание поставленных задач, внешняя среда и тому подобное.

Многочисленные исследования и накопленный практический опыт свидетельствуют, что **между активностью человека и результатами ее деятельности** существует определенная зависимость в виде кривой линии. Сначала с повышением активности результаты растут. Впоследствии в определенном диапазоне активности результаты повышаются незначительно или же остаются на неизменном уровне. Этот этап можно рассматривать как оптимальный диапазон активности, при которой достигаются наилучшие результаты. Когда уровень активности превышает оптимальные границы, результаты деятельности начинают ухудшаться. Отсюда вытекает, что руководитель должен добиваться от подчиненных не максимальной активности, а наращивания их активности до оптимального уровня.

## 13.2. Материальная мотивация трудовой деятельности

Ведущая роль в процессе мотивации принадлежит потребностям человека, которые в «укрупненном» виде можно представить как совокупность трех основных групп материальных, трудовых и статусных. Потому и мотивацию правомерно разделить на материальную, трудовую и статусную.

Мотивация трудовой деятельности не может быть действенной без удовлетворения материальных потребностей, реализации материального интереса работников. Повышение значения трудовых и статусных мотивов (первые из них порождаются работой, то есть ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда и тому подобное, а вторые – стремлением человека занять высшую должность, выполнять более сложную, более ответственную работу, работать в сфере деятельности (организации), которая считается престижной, общественно значимой, а также стремлением к лидерству в коллективе и как можно более высокого неофициального статуса) не означает абсолютного снижения роли материальных мотивов и стимулов. Они, как и раньше, остаются важным катализатором, способным существенно повысить трудовую активность и способствовать достижению личных целей и целей организации.

Под **материальной мотивацией** следует понимать стремление к достатку, определенному уровню благосостояния, материального стандарта жизни. Стремление человека к улучшению своего благосостояния обуславливает необходимость увеличения трудового вклада, а, следовательно, и количеству, качеству и результативности труда.

Особенно актуальной является проблема материальной мотивации для стран с переходной экономикой, к которым принадлежит и Украина. Это обусловлено по крайней мере двумя причинами: 1) низким уровнем доходов, деформациями в их структуре и дифференциации; 2) необходимостью становления новых по содержанию форм и методов материального стимулирования занятых в экономике.

Ведущая роль в материальной мотивации трудовой деятельности принадлежит заработной плате как основной форме дохода наемных работников. В то же время заметим, что взаимосвязь заработной платы, как и дохода в целом, и мотивации трудовой деятельности сложна и противоречива.

Для понимания внутренних механизмов мотивации трудовой деятельности принципиально важным является определение факторов, которые влияют на уровень материальной мотивации, действенность материальных стимулов и выяснение их природы.

Материальную мотивацию трудовой деятельности следует рассматривать как производную от комплексного действия ряда макро- микроэкономических факторов, в частности: а) уровня заработной платы и ее динамики; б) наличия прямой зависимости уровня заработной платы от количества, качества и результатов труда; в) дифференциации заработной платы на предприятии и в обществе в целом; г) структуры личного дохода; д) материального обеспечения имеющихся денежных доходов и некоторых других.

Взаимосвязь высокой заработной платы, эффективности и роста доходов:



Влияние высокой заработной платы на мотивацию трудовой деятельности и повышение эффективности производства многоплановое. Во-первых, более высокий уровень заработной платы (в сравнении со среднерыночным ее значением) способствует снижению текучести кадров, а, следовательно, формированию стабильного трудового коллектива. При условии снижения текучести персонала работодатель имеет возможность сократить расходы на наем и учебу персонала, направить высвобожденные средства на развитие производства, которое в свою очередь обеспечивает повышение конкурентоспособности продукции. Во-вторых, проведение политики высокой заработной платы дает возможность отобрать на рынке труда самых подготовленных, опытнейших, инициативных, ориентированных на успех работников, производительность труда которых потенциально выше среднего уровня. В этом случае достигается также экономия средств на учебу, переквалификацию опять принятых на работу. В-третьих, высокая заработная плата является фактором повышения старательности, ответственности, интенсивности труда; побуждает как попытку «отработать» вознаграждение, которое является выше среднерыночного, так и опасение быть уволенным и потерять более выгодные условия продажи рабочей силы.

**Мотивация трудовой деятельности** непосредственно **связана** также с **дифференциацией доходов** населения, особенно экономически активного.

На уровень трудовой активности негативно влияет, по свидетельству мировой практики, как незначительная, так и чрезмерная дифференциация доходов. Первая приводит к уравниловке, а вторая - к социальной несправедливости. В обоих случаях уровень мотивации трудовой деятельности низкий. Поэтому страны с развитой рыночной экономикой, начиная из середины XX века, начали активный пересмотр политики доходов в направлении обеспечения большей социальной справедливости.

Очевидной является **связь между структурой доходов работающих и побуждением их к труду**. Анализируя эту связь, следует обратить внимание на то, что среди многих форм существования необходимого продукта ведущее место принадлежит заработной плате, через которую величина необходимого продукта, который поступает в распоряжение работника, связывается с его трудом. Практика ведения хозяйства стран с разным экономическим укладом убедительно свидетельствует, что чем больше необходимого продукта распределяется вне механизма выплаты заработной платы, то есть чем меньший объем необходимых для жизни потребностей удовлетворяется за счет трудового вклада, тем (при прочих равных условиях) ниже роль заработной платы как фактора-стимулятора. Страны с развитой рыночной экономикой постоянно отслеживают долю заработной платы в совокупных доходах населения и проводят политику, направленную на поддержание ее на достаточно высоком уровне.

### **13.3. Заработная плата: сущность, функции**

Заработная плата является одной из самых сложных экономических категорий и элементов системы ведения хозяйства. В ней отображаются отношения производства и распределения, взаимодействие разных носителей экономических интересов, уровень развития производительных сил и зрелости производственных отношений и много других аспектов жизни общества. В современной смешанной экономике, которая основывается на многообразии форм собственности и ведения хозяйства, услуги рабочей силы являются разновидностью товара. В этих условиях заработную плату следует рассматривать по крайней мере с пяти позиций:

Во-первых, **заработная плата** - это экономическая категория, которая отображает отношения между владельцем предприятия (или его представителем) и наемным работником по поводу распределения вновь созданной стоимости (дохода). Во-вторых, заработная плата - это вознаграждение, которое по трудовому договору владелец или уполномоченный им орган платит работнику за выполненную работу. В-третьих, заработная плата - это элемент рынка труда - цена, по которой наемный работник продает услуги рабочей силы. Учитывая это, заработная плата выражает рыночную стоимость использования наемной рабочей силы. В-четвертых, для наемного работника заработная плата - это его трудовой доход, какой он получает в результате реализации способности к труду, и который должен обеспечить

объективно необходимо воспроизводство рабочей силы. В-пятых, для предприятия заработная плата - это элемент расходов на производство, которые включаются в себестоимость продукции, работ (услуг), и в то же время главный фактор обеспечения материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда.

Заработную плату правомерно рассматривать и как форму экономической реализации права собственности на ресурс труда или как форму дохода от «человеческого капитала», носителем которого является наемный работник. Под **человеческим капиталом** в экономической теории понимает мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Этот вид капитала специфический. Он охватывает, с одной стороны, прирожденные способности - физическую силу, здоровье, талант, а из другой - приобретенные на протяжении жизни знания, навыки, опыт.

Получая новые знания, опыт, развивая прирожденные способности, конкретный индивид увеличивает свой человеческий капитал, повышает его количественные и качественные параметры. Как и любой другой, человеческий капитал должен приносить доход, масса которого зависит от массы и структуры капитала и эффективности его использования.

Исключительно важная роль заработной платы в функционировании экономики обусловлена тем, что она должна одновременно и одинаково эффективно выполнять ряд общественно значимых функций. Слово «функция» латинского происхождения и означает назначение, сферу деятельности, роль. Следовательно, **функция заработной платы** - это ее назначение и роль как составной сферы практической деятельности по согласованию и реализации интересов главных субъектов социально-трудовых отношений - наемных работников и работодателей.

Первостепенное значение среди основных фундаментальных функций заработной платы принадлежит *воспроизводительной*. Заработная плата является основным источником средств на воспроизводство рабочей силы, а следовательно, ее параметры должны формироваться в соответствии со стоимостной концепцией оценки услуг рабочей силы.

В заработной плате как форме доходов наемных работников заложен значительный мотивационный потенциал. Попытка человека улучшить свое благосостояние, удовлетворить разнообразные потребности побуждает его к активной трудовой деятельности, повышению качества рабочей силы, более полной реализации своего трудового потенциала, большей результативности труда. В таких условиях заработная плата должна стать основным звеном мотивации высокоэффективного труда, обеспечения непосредственной зависимости заработной платы от количества и качества труда каждого работника, его трудового вклада. Следовательно, к основным функциям заработной платы следует отнести *мотивирующую*.

Как важная составляющая рынка труда заработная плата должна выполнять и *регулирующую* функцию. Эта функция заключается во влиянии заработной платы на соотношение между спросом и предложением, на формирование персонала предприятий, уровень его занятости, а также межотраслевую дифференциацию заработной платы. Эта функция занимает промежуточное положение между воспроизводительной и мотивирующей, исполняя по отношению к ним интегрирующую роль для достижения баланса интересов наемных работников и работодателей.

Во время определения индивидуальной заработной платы крайне важно реализовать принцип одинакового вознаграждения за тот же труд, обеспечить социальную справедливость. Решение этих заданий связано с реализацией на практике *социальной функции* заработной платы. В условиях провозглашения курса на становление социально ориентированной рыночной экономики эта функция приобретает первостепенное значение.

Надлежащее место среди других должна занять *оптимизирующая функция*. Заработная плата как составляющая себестоимости продукции является фактором мотивации владельца к совершенствованию технической базы производства, его рационализации, повышению производительности труда. Реализация этой функции на практике непосредственно связана также с внедрением прогрессивных форм и систем заработной платы, усовершенствованием всех элементов оплаты труда.

Каждая из упомянутых функций заработной платы имеет собственных персонифицированных носителей (носителя), то есть субъектов (субъекта), которые наиболее заинтересованы в ее реализации. Так, в реализации воспроизводственной и мотивирующей функций больше всего заинтересованы наемные работники. К регулирующей функции наиболее «склонны» государственные органы, которые заинтересованы в полноценном функционировании рынка труда. В реализации социальной функции заработной платы заинтересованы преимущественно наемные работники, а также государство как гарант прав и свобод трудящихся и социальной справедливости в обществе. В реализации оптимизирующей функции наиболее заинтересован работодатель, поскольку именно он должен получить определенный производственный результат от использования наемной рабочей силы, потому что только это дает ему возможность иметь ожидаемый доход и в то же время собственную выгоду - прибыль.

### **13.4. Организация заработной платы при условиях рыночной системы ведения хозяйства**

Процесс формирования заработной платы не является одномоментным актом, он имеет сложную многоуровневую структуру. Можно выделить два основных уровня формирования индивидуальной заработной платы. Первый - это рынок труда, на котором работодатель и наемный работник ведут переговоры и договариваются об условиях покупки-продажи услуг рабочей силы. Результатом такой договоренности является заключение трудового договора (контракта, соглашения), в котором закрепляется трудовая функция работника и величина тарифной ставки (должностного оклада). Заключение трудового договора означает и распространение на наемного работника также и норм коллективного договора, а, следовательно, и общего порядка и условий установки доплат, надбавок, других видов постоянных или одноразовых вознаграждений. На втором уровне - непосредственно на предприятии (структурном подразделении) - происходит «материализация» условий покупки-продажи рабочей силы установлением трудового регламента, норм трудовых расходов, доведением нормируемых заданий, конкретных показателей и условий премирования, порядка повышения или снижения вознаграждения в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов деятельности и тому подобное. На практике эта «материализация» осуществляется через внедрение механизма дифференциации индивидуальной заработной платы.

В теории и практике распределительных отношений проблема **дифференциации заработной платы** является одной из главных. Как отечественная, так и зарубежная практика ведения хозяйства убедительно свидетельствуют, что любые искажения в дифференциации заработной платы, учитывая уравниловку или избыточные отличия в уровнях оплаты труда, имеют очень негативные последствия, ведь они нарушают принцип социальной справедливости, приводят к неполноценному воспроизводству рабочей силы, снижают мотивационный потенциал оплаты труда. Потому обеспечение объективной дифференциации заработной платы - условие выполнения оплатой труда ее основных функций и прежде всего воспроизводственной, мотивирующей и социальной.

Дифференциация заработной платы является производной от комплексного влияния целого ряда социально-экономических **факторов**:

- *количество труда*. При прочих равных условиях труд большей длительности нуждается в больших расходах рабочей силы, а соответственно, и большего объема жизненных средств для ее воспроизводства.
- *сложность выполняемых работ и ответственность*. При высокой сложности и ответственности работ от работника требуются больше знаний, опыта, навыков, физических и умственных усилий. Услуги более качественной рабочей силы должны оплачиваться по аналогии с любым другим качественным товаром в повышенном размере.
- *результаты производства*, как индивидуальные, так и конечные, характеризующие деятельность предприятия в целом. Необходимость учета индивидуальных результатов во время определения уровня заработной платы ни у кого не вызывает сомнения. На конечные результаты производства в

наибольшей мере оказывают влияние руководители и ведущие специалисты, а потому их заработок следует теснее связывать с результатами деятельности структурных подразделений и предприятия в целом, чем заработок рядовых исполнителей.

– *компенсационная разница* в заработной плате. Работники получают более высокую заработную плату, если работают в неблагоприятных, вредных для здоровья условиях или если их труд связан с риском, а также за выполнение малоприятных и непрестижных видов работ.

– *другие составляющие рынка труда*. Отклонение цены услуг рабочей силы от ее естественной стоимости является, как правило, следствием действия факторов рыночного характера - несоответствия спроса и предложения рабочей силы, наличия на рынке труда несовершенной конкуренции, которая создается благодаря монопольному положению продавцов или покупателей услуг рабочей силы в определенном сегменте этого рынка.

– *факторы нерыночного характера*, например: талант (в заработной плате талантливых людей есть элемент своеобразной монопольной ренты на уникальные (редкие) способности); наличие на рынке труда так называемых неконкурирующих групп (врачи и математики - неконкурирующие группы, поскольку представителю одной профессии сложно, а нередко и невозможно (профессиональная непригодность к определенному виду деятельности, слишком длительное переобучение в немолодом возрасте и тому подобное) войти в другую).

Таким образом, на формирование заработной платы влияют различные факторы, которые можно представить в виде двух групп:

1) факторы, которые характеризуют состояние рынка труда (соотношение спроса и предложения, модель рынка труда - монополии, монополии и тому подобное);

2) факторы, которые характеризуют работников, результаты их деятельности и коллективного труда и формируют стоимость услуг рабочей силы (сложность и условия выполняемой работы, профессионально деловые качества работника, результаты его труда и хозяйственной деятельности предприятия в целом).

**Организация заработной платы** – организационно-экономический механизм оценки трудового вклада наемных работников и формирования параметров заработной платы в соответствии с этой оценкой, стоимостью услуг рабочей силы и состоянием рынка труда.

Организация заработной платы должна предусматривать также действие механизма установления определенных социальных гарантий, направленных, прежде всего, на обеспечение прожиточного минимума для самых бедных категорий работающих.

Каждая экономическая система имеет присущую ей организацию заработной платы. В условиях плановой централизованной экономики действует внерыночный подход к оценке трудового вклада работников, для которого характерна ориентация на нестоимостные оценки в производстве, разделении и обмене, а также преимущественно директивное, административное решение вопросов в этой сфере.

Переход от плановой централизованной экономики к экономике, основанной на рыночных отношениях, нуждается в переходе от внерыночного механизма оценки трудового вклада наемных работников к рыночному, то есть к формированию зарплаты как цены услуг рабочей силы.

Функционирование заработной платы в экономике рыночного типа осуществляется ее организацией, а именно сочетанием:

а) *рыночного саморегулирования* с учетом конъюнктуры рынка труда;

б) *государственного регулирования*:

- установление величины минимальной заработной платы и других норм и гарантий;
- установление размеров и условий оплаты труда руководителей предприятий государственной и коммунальной собственности, работников предприятий и организаций, которые финансируются и дотируются из бюджета;
- регулирование фондов оплаты труда работников предприятий-монополистов;
- налогообложение доходов работников;

- внедрение механизма индексации денежных доходов работающих;
  - установление порядка компенсации работникам потери части заработной платы в связи с нарушением сроков ее выплаты;
- в) *договорного регулирования* путем заключения генерального, отраслевого, регионального (регионально-отраслевого) соглашений и коллективных договоров на уровне предприятий, трудовых договоров с наемными работниками;
- г) *механизма определения индивидуальной заработной платы* непосредственно на предприятии (в структурном подразделении) с использованием таких элементов, как заводская тарифная система, нормирование труда, формы и системы оплаты труда.

### 13.5. Тарифная система оплаты труда

**Тарифная система** - это совокупность нормативных материалов, при помощи которых устанавливается уровень заработной платы работников в зависимости от их квалификации (сложности работ) и условий труда.

К основным элементам тарифной системы относятся тарифные сетки, тарифные ставки, справочник квалификационных характеристик профессий работников, должностные оклады, надбавки и доплаты к заработной плате.

**Тарифная сетка** - совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость заработной платы работников от их квалификации. Тарифный коэффициент как элемент тарифной сетки характеризует соотношение между тарифной ставкой первого разряда и последующими. Он означает, во сколько раз тарифная ставка конкретного разряда больше тарифной ставки первого разряда, коэффициент которого принимается за единицу.

Параметры построения тарифной сетки определяются коллективным договором, который заключается на предприятии. Коллективный договор разрабатывается с учетом содержания генерального, отраслевого и регионального соглашений и не может ухудшать гарантий работников, которые закреплены в этих соглашениях. Диапазон тарифной сетки характеризует соотношение тарифных коэффициентов наивысшего и первого тарифного разряда.

Примеры вариантов построения тарифных сеток рабочих, которые отличаются характером изменения тарифных коэффициентов:

Вариант 1. Прогрессивный абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов

	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютный рост тарифных коэффициентов	–	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Относительный рост тарифных коэффициентов, %	–	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

Вариант 2. Постоянный абсолютный и регрессивный относительный рост тарифных коэффициентов

	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютный рост тарифных коэффициентов	–	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Относительный рост тарифных коэффициентов, %	–	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1

Вариант 3. Прогрессивный абсолютный и постоянный относительный рост тарифных коэффициентов

	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютный рост тарифных коэффициентов	–	0,15	0,17	0,2	0,22	0,26
Относительный рост тарифных коэффициентов, %	–	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0

Вариант 4. Регрессивный абсолютный и относительный рост тарифных коэффициентов

	Тарифные разряды					
	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
Абсолютный рост тарифных коэффициентов	–	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Относительный рост тарифных коэффициентов, %	–	26,0	18,3	13,4	10,0	7,5

Выбор определенного варианта построения тарифной сетки зависит от многих факторов, в частности от профессионально-квалификационного состава кадров и их баланса, а также от финансовых возможностей предприятия. Так, при длительном дефиците квалифицированных кадров следует обеспечить усиление прогрессии тарифных коэффициентов соответствующих разрядов. Вместе с тем дефицит малоквалифицированных рабочих и их высокая текучесть могут быть в известной мере сдержаны повышением тарифных коэффициентов нижних разрядов.

Во время разработки тарифной сетки для предприятия с неустойчивым финансовым состоянием следует иметь в виду, что самым экономным является вариант сетки с прогрессивным абсолютным и относительным ростом тарифных коэффициентов.

Нецелесообразно постоянно использовать тарифную сетку для решения текущих заданий, ее основное назначение - это дифференциация тарифных ставок в зависимости от объективных, общепризнанных факторов - сложности труда (квалификации рабочих) и ответственности работ.

**Тарифная ставка** - выраженная в денежной форме абсолютная величина заработной платы за единицу рабочего времени (час, день, месяц). На базе тарифной сетки и тарифной ставки рабочего первого разряда рассчитываются тарифные ставки каждого следующего разряда. Тарифная ставка рабочего первого разряда определяется коллективным договором предприятия. Во время ее обоснования и вынесения на переговоры по заключению коллективного договора должны учитываться:

- финансовые возможности предприятия на период действия коллективного договора, который заключается;
- уровень средней заработной платы, который сложился на предприятии на конец текущего года;
- оптимальная (приемлемая) при современном состоянии экономики предприятия доля тарифа в средней заработной плате;
- государственная, отраслевая и региональная гарантии минимальной заработной платы.

Обосновывая величину тарифной ставки рабочего первого разряда, следует ориентироваться на приемлемый для современного состояния экономики удельный вес тарифа в средней заработной плате на уровне 65-70 % (учитывая запущенность нормирования труда, низкий уровень организации производства и пр.); общеевропейский стандарт - 85-90 %.

Тарифная ставка первого разряда не может быть ниже установленной Верховной Радой Украины величины минимальной заработной платы, а также соответствующего минимума, предусмотренного генеральным, отраслевым и региональным соглашениями. Согласно ст. 14 Закона Украины «Об оплате

труда» нормы коллективного договора, которые допускают оплату труда ниже норм, определенных генеральным, отраслевым или региональным соглашениями, но не ниже государственных норм и гарантий в оплате труда, могут применяться лишь временно на период преодоления финансовых трудностей предприятия сроком не более чем на шесть месяцев.

**Справочник квалификационных характеристик профессий работников** - это систематизированный по видам экономической деятельности сборник описаний профессий, которые внесены в действующий классификатор профессий. По своей сути этот справочник - это нормативный документ, с помощью которого устанавливаются разряды работ и рабочих и определяется квалификационный статус всех категорий работающих.

Он состоит из выпусков и разделов выпусков, которые сгруппированы по основным видам экономической деятельности, производства и работ. Каждый выпуск или раздел выпуска содержит обязательные части, совпадающие с разделами классификации профессий по Классификатору профессий (ДК 003-95), а именно: «Руководители», «Профессионалы», «Специалисты», «Технические служащие», «Рабочие». Квалификационная характеристика профессии работника имеет такие разделы: «Задачи и обязанности», «Должен знать», «Квалификационные требования», «Специализация», «Примеры работ».

В отечественной и зарубежной практике применяются разнообразные **подходы к проектированию тарифной системы**. Самые распространенные из них такие:

- Отдельное формирование тарифных ставок для оплаты труда рабочих и должностных окладов для оплаты труда руководителей, профессионалов, специалистов и технических служащих.
- Применение единой тарифной системы оплаты труда, которая предусматривает внедрение унифицированного подхода к оценке сложности работ и дифференциации тарифных условий оплаты труда всех категорий персонала на базе единой тарифной сетки.
- Внедрение бестарифной (паевой) системы оплаты труда.
- Использование единой гибкой тарифной системы.

Основным направлением усовершенствования построения тарифной системы оплаты труда следует считать внедрение единой гибкой тарифной системы, приоритетное право на разработку которой принадлежит сторонам социального партнерства на уровне предприятия. Этот вариант охватывает два нетрадиционных подхода к построению тарифной системы - внедрение единой тарифной сетки (ЕТС) и установление системы гибких тарифных ставок (окладов).

Главное преимущество **ЕТС** - наличие единого унифицированного подхода к оценке сложности работ в дифференциации тарифных условий оплаты труда всех категорий персонала и повышения стимулирующей роли тарифной системы.

Единая гибкая тарифная система должна строиться в соответствии с такими положениями: 1) внедрение единого подхода к оценке сложности работ и дифференциации тарифных условий оплаты труда всех категорий персонала на базе ЕТС; 2) дифференциация тарифных ставок (окладов) в пределах каждого разряда по нескольким уровням или с использованием «вилки» ставок (окладов); 3) определение конкретного уровня тарифной ставки (оклада) в пределах каждого разряда по результатам комплексной оценки работников; 4) возможность как повышения, так и снижения тарифной ставки (оклада) в зависимости от результатов оценки в отчетном периоде; 5) разработка системы показателей, которые характеризуют качество и сроки выполнения работ, инициативу, новаторство, профессиональный рост, самостоятельность, творческий подход к выполнению работ и пр. для комплексной оценки работников; 6) реализация дифференцированного подхода к разным профессионально-квалификационным группам работников во время разработки показателей и критериев оценки.

### 13.6. Нормирование труда и его роль в определении заработной платы

Каждое предприятие создается и существует для того, чтобы, войдя в общественное разделение труда, заняв свою нишу на рынке товаров, производя и продавая определенную продукцию для удовлетворения потребностей общества заработать необходимые средства для собственных потребностей участников производства. Это обязывает предприятие, и в первую очередь его владельца, хорошо налаживать производственный процесс, организовывать труд так, чтобы он была экономически эффективным, обеспечивал каждому материальное благосостояние, давал моральное удовлетворение. Организация труда на предприятии - процесс многогранный и сложный, направленный на оптимизацию сочетания интересов участников производства и создания необходимых условий для эффективного функционирования его ресурсов.

Принципиально важным вопросом организации труда является обеспечение соответствия трудового дохода как индивидов, так и отдельных коллективов количеству и качеству труда, вложенного ими в общий результат коллективных действий. Такое соответствие в экономической литературе трактуется как соотношение между мерой труда и мерой заработной платы.

За меру труда можно принимать лишь такое количество рабочего времени, которое объективно необходимо для выполнения конкретной работы квалифицированными исполнителями в благоприятных организационно-технических условиях. Определение меры труда является функцией нормирования труда.

В рыночной экономике, основанной на наемном труде, **нормирование труда** - это определение объема работ определенного качества (содержанию), какой работник должен выполнить за цену услуг своей рабочей силы. Норма труда как базовый элемент нормирования представляет собой выраженную в единицах труда цену услуг рабочей силы.

Оптимальное соотношение между мерой труда и мерой ее оплаты способствует позитивной мотивации труда, росту ее производительности, правильному соотношению между фондами потребления и накопления, а, следовательно, является необходимым условием нормального развития экономических процессов. В то же время значительное опережение темпов роста фонда накопления по сравнению с темпами увеличения фонда потребления приведет к ухудшению условий воспроизводства рабочей силы, замедлению роста или снижению жизненного уровня населения. Неоправданное опережение темпов роста фонда потребления над темпами роста фонда накопления также имеет комплекс негативных последствий: замедление темпов роста производительности труда, нарушения баланса между спросом и предложением на товарном рынке, инфляция и тому подобное.

Снижение качества норм трудовых расходов неминуемо приводит к накоплению недостатков в оплате труда. Его следствием является, прежде всего, снижение тарифа в заработной плате рабочих. Высокий процент перевыполнения норм создает порочное представление о повышении производительности их труда. Поскольку уровень напряженности норм и их перевыполнение отличаются для разных профессий и групп рабочих, то это приводит к разному уровню заработной платы рабочих-сдельщиков, необоснованным отличиям в оплате труда рабочих в целом. В то же время такая «производительность» негативно отражается на соотношениях в уровнях заработной платы рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиках, рабочих-сдельщиков и служащих. Необоснованные отличия в заработной плате нарушают принцип равной оплаты за равный труд и на практике являются мощными факторами-демотиваторами.

На предприятиях нормирование труда должно выполнять целый ряд функций: основы планово-экономических расчетов текущего, перспективного и прогнозного характера; исходной базы учета расходов и результатов производства; основы рациональной организации труда, производства и оперативного управления предприятием; средства установления норм равной интенсивности, обеспечения общественно необходимой интенсивности труда; действенного средства обеспечения оптимального со-

отношения между мерой труда и ее оплатой. Как эффективное средство мотивации труда всех категорий работников нормирование в сочетании с другими элементами организации труда способствует рационализации трудовых процессов, устранению потерь рабочего времени, оптимальному объединению коллективных усилий на базе прогрессивных форм кооперации труда.

### 13.7. Системы оплаты труда

Под **системой оплаты труда** следует понимать действующий на предприятии организационно-экономический механизм взаимосвязи между показателями, которые характеризуют меру (норму) труда и меру ее оплаты в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы), тарифными условиями оплаты труда и согласованной между работником и работодателем ценой услуг рабочей силы. Система оплаты труда на предприятии является, с одной стороны, соединяющим звеном между нормированием труда и тарифной системой, а с другой - средством для достижения определенных количественных и качественных показателей. Этот элемент организации заработной платы является интегрированным способом установки зависимости заработной платы от количества, качества труда и его результатов.

В зависимости от того, *какой основной показатель* применяется для определения меры труда, все системы заработной платы разделяются на две больших группы, которые называются **формами заработной платы**. В случае использования как меры труда количества отработанного рабочего времени имеет место *повременная* форма заработной платы. Если в качестве меры труда используется количество изготовленной продукции (предоставленных услуг), то идет речь о *сдельной* форме заработной платы. Следовательно, форма заработной платы – это одна из классификаций систем оплаты труда по признаку, который характеризует меру труда.

По экономической сущности и элементам построения сдельная и повременная формы заработной платы существенных отличий не имеют. Как первая, так и вторая базируются на установленной законодательством длительности рабочего времени и определенной рынком цене услуг рабочей силы. При повременной форме заработной платы результат труда имеет скрытую форму - форму должностных инструкций, перечня трудовых обязанностей и тому подобное, а рабочее время, которое неотделимо от этих обязанностей, - открытую, явную форму. При сдельной форме заработной платы результат имеет непосредственную форму и четкие количественные параметры, а рабочее время, необходимое для его достижения и неотделимое от него, - опосредованную форму.

Выбор определенной формы заработной платы требует соблюдения условий, при которых ее применение является целесообразным. **Условиями**, которые определяют целесообразность **применения сдельной формы** оплаты труда, являются:

- необходимость стимулирования увеличения выработки продукции и сокращения численности работников за счет интенсификации их труда;
- реальная возможность применения технически обоснованных норм;
- существование у работников реальной возможности увеличивать выработку сверх установленной нормы при имеющихся организационно-технических условиях производства;
- возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников, то есть расходы на нормирование работ и их учет должны перекрываться экономической эффективностью увеличения выработки;
- отсутствие негативного влияния этой формы оплаты на качество продукции, уровень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность использования материальных ресурсов.

Если этих условий нет, то следует применять повременную форму оплаты труда. В условиях плановой централизованной экономики самой распространенной была сдельная форма. Это связано с тем, что она выступала рычагом административного влияния на работников для выполнения плановых заданий при существующих недостатках у организации производства и труда, неритмичной работы, постоян-

ных авралов на производстве. В условиях рыночной экономики выбор формы оплаты труда должен базироваться на учете названных выше факторов и диктоваться требованиями экономической целесообразности.

Самой перспективной следует считать повременную форму оплаты труда с выдачей нормируемых заданий, которая, базируясь на обоснованных нормах и образцовой организации труда, должна вобрать в себя лучшие регламентированные элементы сдельной формы.

Учитывая *комплексность влияния* действующих систем оплаты труда на материальные мотивы работников их можно разделить на **простые** и **сложные**. В простых системах величину заработка определяют два показателя, один из которых характеризует меру труда. Так, при простой повременной системе оплаты труда величина заработка работника зависит от количества отработанного времени и установленной тарифной ставки (должностного оклада). При простой сдельной системе заработок работника формируют такие показатели, как количество изготовленной продукции и действующие сдельные расценки за единицу продукции.

В сложных системах величина заработка зависит от трех и более показателей, из которых, как правило, два является основными, а другие – дополнительными. В этих системах количество дополнительных показателей, которые формируют величину заработка, зависит от количества «узких» мест на производстве, имеющих резервы повышения производства и реальных возможностей работников влиять на использование этих резервов.

*По характеру изменения параметров заработной платы* в зависимости от выполнения норм труда (выработки) и других условий оплаты труда действующие системы можно разделить на **прямые (пропорциональные)**, **прогрессивные** и **регрессивные**.

*Мотивационное влияние* систем оплаты труда может быть *направлено* на каждого работника отдельно или на их группу (звено, бригаду, отдел и тому подобное). В зависимости от этого действующие системы оплаты труда разделяются на **индивидуальные** и **коллективные**. При первом варианте необходимо организовать учет меры, результатов труда каждого работника, охваченного соответствующей системой оплаты труда, а при втором - учет меры, результатов коллективного труда.

В зависимости от того, насколько полно действующие системы оплаты труда обеспечивают *одновременную реализацию интересов* работодателей и наемных работников, их можно разделить на поощрительные, гарантирующие и принудительные.

**Поощрительными** являются те системы оплаты труда, организационно-экономический механизм построения которых обеспечивает одновременное решение трех задач: 1) побуждает работников к повышению трудовой активности, увеличению трудового вклада; 2) обеспечивает непосредственную связь между трудовым вкладом и величиной вознаграждения за услуги труда; 3) оптимизирует достижение интересов работодателей и наемных работников.

Характерным признаком **гарантирующих** систем оплаты труда является то, что они не предусматривают непосредственную зависимость вознаграждения за услуги труда от уровня основных зарплатообразующих факторов - количества, качества и результатов труда, а обеспечивают начисление обусловленного заработка. Причины применения гарантирующих систем оплаты труда разнообразны. Это, например, попытка работодателя сохранить «кадровое ядро» независимо от результатов текущей деятельности в условиях реструктуризации предприятия, экономической нестабильности и скрытой безработицы и др.; попытка привлечь из внешнего рынка труда самую квалифицированную рабочую силу в расчете на ее «отдачу» в перспективе; формирование «кадрового ядра» на этапе становления предприятия; невысокая профессиональная подготовка менеджеров по персоналу, функциональными обязанностями которых является формирование эффективных систем оплаты труда.

Применение **принудительных** систем оплаты труда чаще всего обуславливается жесткой конкуренцией на рынках сбыта, требованиями технологического процесса, попыткой любой ценой выстоять в конкурентной борьбе и тому подобное. Признаками этих систем являются высокая интенсивность тру-

да и напряженность действующих норм трудовых расходов, жесткая регламентация организации труда. Но самым главным признаком является нацеливание работников на достижение однозначно установленного, достаточно высокого уровня показателей, которые не допускают отклонений.

Самые распространенные разновидности простых и сложных систем: простая повременная, прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, повременно-премиальная, сдельно-премиальная, аккордная системы оплаты труда. Последние могут дополняться также установкой работникам доплат и надбавок, одноразовых премий и вознаграждений.

При **простой повременной** системе заработок работника формируется в соответствии с его тарифной ставкой (окладом) и фактически отработанным временем.

В случае применения часовых и дневных тарифных ставок величина заработка работника, который оплачивается повременно (З<sub>пп</sub>), определяется по формуле:

$$З_{пп} = Тс \times Чф, \quad (13.1)$$

где  $Тс$  - тарифная ставка работника за единицу времени (час, день), грн;  
 $Чф$  - фактически отработано работником время, часов или дней.

В случае применения месячной тарифной ставки (оклада) заработок работника определяется по формуле:

$$З_{пп} = \frac{T_{см} \times Ч_{фм}}{Ч_p}, \quad (13.2)$$

где  $Тсм$  - месячная тарифная ставка работника, грн;  
 $Чфм$  - фактически отработано работником количество дней за месяц;  
 $Ч_p$  - количество рабочих дней в месяце по графику работы предприятия.

При **прямой сдельной** системе заработок работника (З<sub>с</sub>) зависит от сдельной расценки за единицу изготовленной продукции (выполненной работы) и количества изготовленной продукции (выполненной работы). Он определяется по формуле:

$$Зс = Рс \times К, \quad (13.3)$$

где  $Рс$  - сдельная расценка за единицу продукции (выполненную работу), грн;  
 $К$  - количество изготовленной продукции (выполненной работы) в установленных единицах.

Сдельная расценка за единицу продукции (Р<sub>с</sub>) определяется по формуле:

$$Рс = Тр \times Нч \quad (13.4)$$

или 
$$Рс = Тр \times Нв, \quad (13.5)$$

где  $Тр$  - тарифная ставка, которая отвечает разряду выполненной работы, грн;  
 $Нч$  - норма времени, часов;  
 $Нв$  - норма выработки в установленных единицах.

При **сдельно-прогрессивной** системе оплаты труда, начиная с определенного уровня выполнения норм выработки, применяются сдельные расценки за выполненную работу (операции, детали, изделия и пр.) в повышенном размере. То есть базовая расценка, которая определена согласно с тарифной ставкой, отвечающей разряду выполненной работы и действующей норме времени, дифференцировано повышается в зависимости от достигнутого уровня выполнения норм.

Составляющей этой системы является исходный (базовый) уровень выполнения норм выработки, при превышении которого применяется прогрессивная шкала повышения сдельных расценок. Во время работы по технически обоснованным нормам выработки в качестве исходной базы целесообразно применять 100%-ное выполнение норм, в других случаях исходная база должна устанавливаться не ниже среднего уровня выполнения норм выработки, достигнутого на конкретном рабочем месте или на участке, в цехе за последние 3-6 месяцев, которые предшествуют введению сдельно-прогрессивной оплаты.

Общая сумма заработка работника в случае применения сдельно-прогрессивной системы оплаты труда (Зпр) определяется так:

$$Z_{\text{пр}} = Z_{\text{сб}} + \frac{Z_{\text{сб}} \times P_{\text{б}} \times K_{\text{р}}}{B_{\text{б}}}, \quad (13.6)$$

где  $Z_{\text{сб}}$  - сдельный заработок по основным (базовыми) расценкам, грн;  
 $B_{\text{б}}$  - выполнение норм выработки, принятых за исходный (базовый) уровень %;  
 $P_{\text{б}}$  - превышение исходного (базового) уровня %;  
 $K_{\text{р}}$  - коэффициент увеличения расценок в зависимости от превышения исходного (базового) уровня выполнения норм выработки в соответствии с действующей шкалой.

Разновидностью сдельной оплаты труда является также **сдельно-регрессивная** система, характерным признаком которой является то, что, начиная с определенного уровня перевыполнения норм, сдельные расценки снижаются.

При **повременно-премиальной** системе работнику сверх оплаты в соответствии с его тарифной ставкой (окладом) и фактически отработанным временем устанавливается премия за обеспечение определенных количественных и качественных показателей трудовой деятельности. Заработная плата работника при этой системе ( $Z_{\text{пп}}$ ) определяется по формуле:

$$Z_{\text{пп}} = Z_{\text{пп}} + П, \quad (13.7)$$

где  $Z_{\text{пп}}$  - тарифная заработная плата, начисленная по простой повременной системе, грн;  
П - сумма премии за достижение количественных и качественных показателей работы, грн.

При **сдельно-премиальной** системе оплаты труда работнику, кроме сдельного заработка, начисленного согласно действующим сдельным расценкам за единицу изготовленной продукции и ее количеству, выплачивается премия за достижение показателей, которые предусмотрены действующим премиальным положением. Заработная плата работника при этой системе ( $Z_{\text{впр}}$ ) определяется по формуле:

$$Z_{\text{впр}} = Z_{\text{с}} + П. \quad (13.8)$$

При **аккордной** системе оплата осуществляется не за отдельные операции, виды работ, а за выполнение определенного комплекса работ, которые входят в аккордное задание. Аккордная оплата труда, как правило, вводится для коллектива работников (бригады, звенья) и может рассматриваться как вариант коллективной системы оплаты труда по конечным результатам. Оплата за выполнение аккордного наряда определяется на базе составления калькуляции согласно с действующими нормами времени и расценками за работы, которые входят в этот наряд. Особенностью аккордной оплаты является то, что общая сумма заработка за выполнение определенного комплекса работ фиксируется и доводится до рабочих предварительно, до начала работы.

### 13.8. Организация премирования персонала: общие требования

В комплексе проблем, непосредственно связанных с формированием качественно новых мотивационных установок работающих, важнейшая роль принадлежит усовершенствованию систем заработной платы, большинство из которых предусматривает премирование персонала за достижение определенных количественных и качественных результатов деятельности.

Одно из правил современного менеджмента утверждает: «Делается то и делается именно так, как вознаграждается. Работники всех уровней - от руководителя до вахтера - ведут себя в соответствии с действующей системой вознаграждений. Серьезным препятствием для достижения результатов является огромное несоответствие между поведением, которое требуется, и поведением, которое вознаграждают».

Критерием эффективности системы премирования следует считать реальную заинтересованность работников в достижении как можно больших индивидуальных и коллективных результатов труда, все более полном использовании своего творческого потенциала.

Обязательными **составляющими частями** любой премиальной системы должны быть:

- показатели и условия премирования;
- размеры премий;
- источники выплаты премий;
- категории персонала, которые подлежат премированию;
- периодичность премирования;
- порядок выплаты премий.

**Требования к разработке** системы премирования:

1 - В премиальной системе, которая должна обязательно охватывать как показатели, так и условия премирования, принципиально важно распределить «нагрузку» между ними.

В самом общем виде *условия* - это те показатели, достижение которых дает лишь основание для выплаты премии. Величина премии должна зависеть от *показателей* премирования, то есть от их уровня, динамика и тому подобное.

Условия и показатели премирования целесообразно разделять на основные и дополнительные. Основными считаются показатели и условия, достижение которых имеет решающее значение для решения проблем, которые стоят перед коллективом или отдельным работником. Дополнительные показатели и условия премирования должны стимулировать другие, менее значимые, аспекты трудовой деятельности.

Выполнение условий премирования, согласно с их природой и назначением, не является основанием для увеличения величины вознаграждения. В случае невыполнения основных условий премирования премию платить нецелесообразно, а в случае невыполнения дополнительных условий премия может платиться в меньших размерах (в границах до 50 %). Если основные и дополнительные показатели перевыполнены, величина премии должна увеличиваться. В случае невыполнения основных показателей премия не должна платиться, а невыполнение дополнительных является основанием для уменьшения вознаграждения.

2 – Необходимо чрезвычайно ответственно и взвешенно подойти к *выбору конкретных показателей и условий* премирования. Главное требование заключается в том, чтобы они, во-первых, отвечали задачам, которые стоят перед коллективом и конкретным исполнителем, а во-вторых, реально зависели от трудовых усилий определенного коллектива или работника.

Наличие конкретных «узких мест» на производстве вынуждает направить усилие отдельных исполнителей, всего коллектива на улучшение дел в определенной сфере производственной деятельности. При этом важно обеспечить «диверсификацию» показателей и условий премирования, «привязку» их к заданиям подразделов и функциональных обязанностей исполнителей.

3 – *Количество показателей и условий премирования* должно быть ограниченным. Согласно исследованиям в области инженерной психологии оптимальное количество логических условий для деятельности человека должно не превышать четырех; в случае увеличения их количества резко растет время, необходимое для принятия решений, и увеличивается вероятность ошибок. Это имеет принципиальное значение для выбора показателей и условий премирования. Так при большом количестве показателей и условий премирования теряется наглядность связи системы премирования с основными задачами производства и основными результатами деятельности коллектива (работника). К тому же растет вероятность их невыполнения, что является демотивирующим фактором.

Оптимальным считается количество показателей и условий премирования на уровне 2-3, максимально допустимым - 4.

4 – Принципиально важно, чтобы показатели и условия премирования, которые закладываются в премиальную систему, *не противоречили друг другу*, а, следовательно, чтобы мотивационное влияние одних на улучшение отдельных результатов деятельности не влекло ухудшение других. Если же противоречий между двумя показателями не избежать, то должны быть предусмотрены определены условия,

которые дают возможность согласовывать противоречивые интересы. Так, если нужно одновременно стимулировать рост производительности труда и повышение качества продукции, то снять противоречия можно, предусмотрев соответствующие условия выплаты премии.

5 – Для того, чтобы показатели и условия премирования оказывали стимулирующее влияние на поведение персонала подразделения (отдельных исполнителей) и отвечали задачам их деятельности, необходимо *определить базу*, их исходную величину и предусмотреть «технология» определения фактического уровня показателей и условий, которые дают основание для уплаты вознаграждения.

С учетом конкретных заданий производства показатели (условия) премирования могут быть:

а) направлены на поддержание уже достигнутого (предельно высокого, приемлемого или допустимого) уровня, например, выполнение производственного задания, обеспечение нормативного уровня качества, сохранение достигнутого уровня загрузки оборудования и пр.;

б) направлены на последующее улучшение результатов деятельности - рост (прирост) в сравнении с предыдущим периодом или соответствующим периодом в прошлом году, превышение среднего уровня показателя на данном производстве, перевыполнение производственного задания и тому подобное.

6 – Необходимо предусмотреть *обоснование размеров премии*. Его цель - обеспечить соответствие размера поощрения величине трудового вклада коллектива или работника. Во время решения этой проблемы (и в этом заключается основная сложность) должны учитываться множество факторов: значение конкретного показателя для решения производственных заданий, количество показателей, которые стимулируют одновременно, их исходные уровни и возможности последующего улучшения, «трудоемкость» единицы роста или достижения определенного уровня показателя.

В случае использования нескольких показателей премирования большая часть премии должна приходиться на показатель, улучшение или поддержание которого нуждается в больших трудовых усилиях.

Сравнение трудовых усилий во время выполнения разных показателей, за которые насчитывается премия, вещь непростая, решать ее должны высококвалифицированные специалисты предприятия. Самым приемлемым для применения является метод экспертной оценки.

Обосновывая размеры премии, следует иметь в виду, что система премирования не играет стимулирующей роли, если премии слишком низкие (меньше 10 процентов тарифной ставки или должностного оклада).

7 – Для усиления мотивирующего потенциала системы премирования следует *учитывать напряженность показателей и условий*, за достижение которых выплачивается вознаграждение.

Одним из вариантов решения этой проблемы является дополнительная дифференциация премии, которая начислена за основные результаты деятельности, в зависимости от показателей, которые характеризуют напряженность и интенсивность трудового процесса. Так, например, премия рабочим (коллективам бригад), начисленная за выполнение производственных (нормируемых) заданий, может дополнительно корректироваться (повышаться или снижаться) в зависимости от показателей, которые характеризуют уровень использования оборудования и сдачи продукции из первого представления.

Второй вариант - начисленная рабочим или коллективам бригад премия за выполнение производственных (нормируемых) заданий дифференцируется в зависимости от выполнения норм выработки и качества продукции. Возможны и другие варианты дополнительной дифференциации премии, начисленной за основные результаты деятельности.

8 – В *перечень работников, которых следует премировать* за определенные показатели, следует внести только тех из них, кто может своими усилиями непосредственно влиять на поддержание уже достигнутых (высоких, принятых) или последующее улучшение исходных уровней показателей премирования. Другими словами, если работник не может изменить ситуацию в определенной сфере производственной деятельности на лучшее, поскольку она не зависит от его усилий, то и премировать его за показатели этой деятельности нет смысла.

9 – Во время проектирования такой составляющей части премиальной системы, как *периодичность премирования* (за месячные, квартальные, годовые результаты или одноразово), следует учитывать особенности организации производства и труда, характер показателей премирования, наличие соответствующего учета результатов деятельности за конкретный период.

Так рабочих премируют за текущие основные результаты деятельности, как правило, ежемесячно. Именно такая периодичность способствует мотивации труда рабочих и возможна благодаря оперативному учету результатов труда этой категории персонала. Для специалистов следует практиковать ежеквартальную периодичность премирования, поскольку показатели и условия поощрения могут быть определены чаще всего на основе квартальной отчетности. Однако в цехах для этих категорий персонала может быть установлено и ежемесячную периодичность премирования согласно с первичной оперативной отчетностью этих производственных подразделений. В то же время при слишком длительном производственном цикле, на сезонных работах, в случае выполнения трудоемких работ с аккордной оплатой труда возможны и более длительные периоды деятельности, по результатам которых насчитывается премия.

Этим не ограничиваются требования к разработке премиального положения мотивирующего типа. Следует придерживаться и таких положений (требований):

- а) премия не должна насчитываться за результаты и деятельность работника, которая является обязательной и оплачивается в пределах постоянной (тарифной) части заработной платы;
- б) нельзя считать целесообразной выплату премии по мотивам, не связанным с работой, а скажем, в связи с выходом на пенсию, неудовлетворительным материальным положением и др.;
- в) незначительное за размерами, но широкое за охватом работников и частое премирование превращается в стабильную форму выплат и не является мотивирующим фактором.

Премиальное положение разрабатывается владельцем или уполномоченным им органом, согласовывается с профсоюзным комитетом и приобщается к коллективному договору как дополнение.

Для согласования показателей, условий, исходных уровней премирования и размеров премии с потребностями производства, условиями работы следует ежегодно, одновременно с формированием (уточнением) плана экономического развития (бизнес-плану) на следующий год, пересматривать действующее положение о премировании.

В условиях нестабильной работы предприятий в переходном периоде возникает потребность в оперативном изменении на протяжении года определенных параметров премиальной системы. Такую возможность следует предусматривать в коллективном договоре, изменения в который вносят общим решением сторон.

### 13.9. Методы нематериальной мотивации трудовой деятельности

Тысячелетиями первоочередной потребностью человека было удовлетворение самых необходимых материальных потребностей. Впоследствии человек стал работать, чтобы удовлетворять разнообразные потребности не только материального характера.

По оценке специалистов в области управления персоналом, в настоящее время в странах с развитой экономикой не больше 45% наемных работников в структуре мотивов преимущество отдают достижению материального вознаграждения. При этом за последние годы доля тех, для кого более важны нематериальные мотивы, резко выросла.

Постоянные изменения в структуре, иерархии мотивов следует рассматривать как объективную закономерность, свойственную современным экономическим системам. К **факторам** трансформационных процессов, которые происходят в мотивации трудовой деятельности, относятся:

- а) изменения в структуре и качестве совокупной рабочей силы;
- б) изменения в содержании труда;

- в) изменения в материальном состоянии наемных работников и в целом в качестве их жизни;
- г) исчерпание резервов повышения эффективности труда за счет физических возможностей человека.

Реакцией на изменения в структуре мотивов и их иерархии стало возникновение многочисленных современных концепций. Эти концепции под названиями теорий «качества трудовой жизни», «обогащения содержания труда», «гуманизации труда», «соучастия» трудящихся декларируют необходимость новых подходов к повышению социальной и производственной активности работников.

Эти подходы, в частности, предусматривают разработку и внедрение в хозяйственную практику:

- а) программ гуманизации труда;
- б) программ профессионально-квалификационного развития рабочей силы;
- в) нетрадиционных методов материального стимулирования (индивидуализация заработной платы, участие работников в прибылях, планы группового стимулирования, право работников на приобретение акций на льготных условиях и др.);
- г) программ широкого привлечения трудящихся к управлению производством.

В настоящее время основным звеном нематериальной мотивации труда является гуманизация труда. Гуманизация труда на практике призвана обеспечить:

- а) высокую содержательность труда работников, отвечающую их квалификации, структуре и иерархии потребностей и мотивов;
- б) лучшее приспособление материально-технической базы производства к человеку;
- в) создание благоприятных условий труда;
- г) широкое и активное участие работников в решении производственных заданий.

Классическая программа гуманизации труда содержит такие составляющие части:

- обогащение содержания труда (совмещение функций рабочих основного и вспомогательного производства, основных функций и функции контроля качества продукции; группировка разнородных операций и тому подобное);
- развитие коллективных форм организации труда;
- создание более совершенных условий труда;
- развитие производственной демократии;
- рационализация режимов труда и отдыха, внедрение гибких графиков работы;
- повышение уровня информированности коллектива, «прозрачности» внутриорганизационной деятельности.

На базе внедрения как традиционных, так и нетрадиционных методов мотивации и программ гуманизации труда ставится задача создания новой, «синтетической» модели организации и стимулирования труда, который дает максимальные возможности для роста эффективности производства.

На трудовое поведение персонала значительное влияние оказывает **планирование карьеры**.

Если планирование карьеры рассматривать сквозь призму современных теорий мотивации, то можно прийти к выводу, что этот элемент управления персоналом имеет непосредственное отношение к мотивации трудовой деятельности. Так, согласно с теорией Маслоу, к первичным потребностям человека принадлежат потребности безопасности, необходимость быть уверенным, что физиологические и другие приоритетные потребности (в частности занятости, стабильной работы) будут удовлетворены как в текущем периоде, так и в будущем.

Теория ожиданий свидетельствует, что люди стремятся в любой ситуации получить возможно больше из того, чего они желают. Потому и в процессе работы человек стремится получить разнообразные вознаграждения и максимально удовлетворить потребности. К таким потребностям относится продвижение по службе и знание перспектив своего профессионального роста.

Из теории справедливости следует, что когда работники видят зависимость между уровнем эффективности своей работы и продвижением по службе, то это способствует их трудовой активности. В то же время человек начинает уделять больше внимания перспективам своего роста, продвижению по служ-

бе, поскольку это будет сопровождаться справедливым вознаграждением.

Стабильность занятости, четкая перспектива роста - бесспорно, приоритетные потребности и мотивирующие факторы трудовой деятельности. А, следовательно, планированию карьеры следует уделять первоочередное внимание.

Одной из неотложных потребностей каждого человека является **свободное время и благоприятный режим рабочего времени**. Учитывая это, к приоритетным направлениям усиления мотивации трудовой деятельности можно отнести регуляцию рабочего времени и поощрение свободным временем. Основные подходы к регуляции рабочего времени и поощрению свободным временем:

– Предоставление дополнительного свободного времени. Это средство внешней мотивации реализуется дифференциацией (изменением) длительности основной и разнообразных дополнительных отпусков, их дроблением на определенные части (например, предоставление летом и зимой), предоставлением возможности работать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, сокращением рабочего периода и тому подобное.

Практика свидетельствует о значительном стимулирующем эффекте дополнительных отпусков за специфические условия труда, за результаты труда, которые существенно отличаются от нормативных (например, для занятых на работах с ненормируемым рабочим днем, с вредными условиями труда, для лиц, которые имеют длительный стаж работы на одном предприятии и тому подобное). Дополнительные отпуска должны способствовать привлечению к определенным видам деятельности (например, к работе на государственной службе), создавать дополнительные стимулы для закрепления персонала на конкретном предприятии, компенсировать повышенную психологическую или физическую нагрузку на работника в процессе работы.

– Перераспределение рабочего времени. Этот метод стимулирования в последние годы получил значительное распространение. Реализуется предоставлением работнику возможности самому определять начало, окончание и длительность рабочего дня, но при условии соблюдения месячной (недельной) нормы рабочего времени, обязательного выполнения установленных трудовых норм (заданий), сохранения (обеспечение) нормального хода производственного процесса.

Теоретически обоснованно и доказано практикой, что существует непосредственная зависимость между уровнем **информированности коллектива**, а следовательно, «прозрачностью» внутриорганизационной деятельности, и мотивационными установками персонала.

Формы повышения информированности персонала разнообразны, среди них широко применяются в зарубежных фирмах и заслуживают внимания с точки зрения использования в отечественной практике: **Справочник сотрудника** - это брошюра, которая содержит основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Такие справочники появились в ведущих компаниях мира еще в довоенный период, а в настоящее время является важной составляющей частью коммуникационного процесса в большинстве компаний развитых стран.

Издание справочника сотрудника имеет такие основные цели:

– довести до сотрудников философию компании, ее базовые ценности, стратегию развития и краткосрочные цели;

– предоставить справочную информацию по разным аспектам социально-экономического развития компании, которая дает возможность сотрудникам больше узнать о компании, адаптироваться к условиям ее функционирования;

– информировать сотрудников о том, чего компания ожидает от них и какие обязательства она берет на себя.

**Внутрифирменные публикации** (газеты, журналы, многотиражки и тому подобное) представляют собой периодические издания, которые публикуют разнообразные материалы о профессиональной и социальной жизни в компании, другую информацию, которая может заинтересовать сотрудников.

## Лекция 14 «СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ»

### 14.1. Объективные предпосылки возникновения социального партнерства и факторы его развития

Разногласия интересов владельцев средств производства и владельцев рабочей силы имеют объективный характер: Их нельзя раз и навсегда отменить или согласовать. Поэтому общество в целом и каждая организация в частности должны постоянно прорабатывать механизм регуляции отношений в сфере труда ради достижения баланса интересов, предотвращения трудовых конфликтов, создания условий для устойчивого экономического развития и повышения уровня жизни трудящиеся.

Проблемы социальной справедливости и достижения социального мира волновали человечество с момента зарождения общественного производства. Развитие общественной мысли привело к появлению разных **концепций достижение социального мира**. Постепенно из большого количества таких концепций уже в XIX веке выкристаллизовались две теории относительно преодоления существующих в обществе противоречий и конфликтов. Одна (теория реформизма и социального партнерства) провозглашала возможность согласования интересов владельцев средств производства и наемных работников путем переговоров, взаимных уступок, совершенствования форм сотрудничества, перестройки правового государства. Вторая теория (теория революционных превращений общества) объявила противоречия между интересами буржуазии и пролетариата антагонистичными, непримиримыми, призывала класс рабочего и крестьянство к революции, к уничтожению частной собственности, а вместе с ней и владельцев. В XX веке история осуществила грандиозный эксперимент, предоставив возможность обеим теориям реализоваться на практике на огромном пространстве земного шара. На пороге XXI века этот эксперимент завершился полным преимуществом теории реформизма и социального партнерства.

**Социальное партнерство** в самой общей трактовке - это система отношений в социально-трудовой сфере, которая направлена на согласование и защиту интересов наемных работников и работодателей. Становление социального партнерства как института рыночной экономики приходится на конец XIX - начало XX века. В то же время следует заметить, что как целостная система, которая выполняет действительную, эффективную регуляторную функцию в социально-трудовой сфере, социальное партнерство утвердилось лишь после Второй мировой войны. В настоящее время самые действенные системы социального партнерства функционируют в таких европейских странах, как Германия, Франция, Австрия, Бельгия, Ирландия, Швеция, Норвегия.

Настоятельная необходимость регуляции социально-трудовых отношений на принципах социального партнерства появляется одновременно со *становлением рыночной системы* ведения хозяйства, основанной на наемном труде. С развитием последней окончательно сформировались два основных класса, которые олицетворили носителей отношений в социально-трудовой сфере, - владельца средств производства (работодатели) и наемных работников, которые являются владельцами рабочей силы. Взаимодействие этих двух классов засвидетельствовало противоречивый характер их интересов.

На первых этапах развития рыночной экономической системы механизм согласования интересов рабочего класса и работодателей формировался стихийно, а предметом торга и борьбы были преимущественно вопросы длительности рабочего дня и оплаты труда. На этих этапах капитал был еще слабым и его активно поддерживало государство. Позже, когда капиталистическая экономическая система окончательно утвердилась, государство начало пересматривать свои функции и все больше склонялась к нейтралитету в отношениях между трудом и капиталом.

Для того, чтобы полноценно отстаивать собственные интересы, работники вынужденные были объединяться. Одной из главных предпосылок развития социального партнерства стало создание организаций, которые представляют интересы наемных работников. В 1868 г. был создан Британский конгресс тред-юнионов. В 1898 г. Бельгийская партия рабочего создала в Бельгии профсоюзные комиссии. 1905-1906 гг. стали началом массового профсоюзного движения в Украине. С *развертыванием проф-*

*союзного движения* возникли и первые *объединения работодателей*.

Взаимодействие наемных работников, работодателей и их организаций при участии представительства властных структур заложило фундаменты формирования разнообразных моделей социального партнерства.

На грани XIX-XX веков в промышленно развитых странах мира началось активное формирование *трудового законодательства*. Процесс законодательного закрепления коллективно договорной системы начался с введения соответствующих норм в Датский гражданский кодекс (в 1907 г.), Швейцарский кодекс обязательств (в 1911 г.) и был продлен принятием специальных законодательных актов в Норвегии (в 1915 г.), Германии (в 1918 г.), Франции (в 1919 г.), Финляндии (в 1924 г.), Нидерландах (в 1927 г.). Впоследствии институт коллективных соглашений и договоров как форма социального партнерства приобрел развитие в Законе о Национальных трудовых отношениях США в 1935 г., а также в законодательстве Великобритании. Следовательно, постепенно система коллективных переговоров, заключения соглашений и договоров приобрела *официальный статус* и стала ключевым элементом трудовых отношений в странах Запада.

Растущая сплоченность движения рабочего, зрелость профессиональных союзов способствовали неуклонному совершенствованию договорных отношений в пределах триады «предприниматели - профсоюзы - государство». Это, в конечном итоге, вынудило общественное мнение отказаться от порочного представления о договорной практике как форме насилия над свободным рынком и предпринимателями, осознать объективную необходимость учета и согласования интересов всех социальных сил общества.

С принятием **Международной организацией труда (МОТ)** Конвенции № 98 о праве на организацию и на ведение коллективных переговоров (в 1949 г.) и Рекомендации № 91 от 1951 г. «О коллективных договорах» система коллективных соглашений и договоров получила общее признание. Поскольку наемные работники являются самой массовой стороной трудовых отношений, Конвенция МОТ № 98 провозгласила принцип, согласно которому рабочие могут пользоваться надлежащей защитой от любых дискриминационных действий, направленных на ограничение свободы объединений, а также заявила о необходимости принятия мер для поощрения и поддержки ведения коллективных переговоров на добровольной основе.

Рекомендация МОТ № 91 определила ряд важных принципов коллективно договорной системы регуляции трудовых отношений - взаимные обязательства сторон по соблюдению условий подписанного договора; признание недействительными условий трудовых договоров, которые противоречат коллективному соглашению; распространение условий коллективного соглашения на все категории работников, если особо не оговорено другое и тому подобное.

Эти факторы оказали значительное влияние на становление системы социального партнерства. Однако они были далеко не единственными в сложном процессе формирования предпосылок развития социального диалога между трудом и капиталом. К названным факторам относятся и такие: формирование институтов гражданского общества; рост сплоченности рабочего и профсоюзного движения, особенно в период после мирового экономического кризиса 1929-1933 гг. и после Второй мировой войны; усиление концентрации и централизации капитала и как следствие этих процессов - изменение форм организации труда и характера взаимоотношений в процессе производства между наемными работниками и работодателями; повышение уровня жизни работников на основе обеспечения экономического роста; реформирование политики доходов и увеличение доли заработной платы в валовом внутреннем продукте; развитие демократических принципов управления обществом.

Стоит также отметить, что на развитие коллективно-договорной системы регуляции отношений в социально трудовой сфере существенное влияние оказали и такие факторы, как развертывание «холодной войны» после Второй мировой войны; усиление социально-политического антагонизма между классами и социальными группами; определенные успехи советской системы в решении социальных проблем; рост заинтересованности государства в развитии отношений между трудом и капиталом на

принципах солидарности и партнерства.

Толчком к развитию договорных принципов согласования интересов работодателей и наемных работников стало также распространение **идеи (концепции) социального государства**. Сущность социального государства связана не с решением определенных социальных проблем, овладением отдельных социальных механизмов, а с тем, что вся экономика и социально-экономическая политика государства должны быть направлены на удовлетворение потребностей всех слоев населения, обеспечивать повышение благосостояния всех и каждого.

## 14.2. Социальное партнерство: сущность, значение, формы

В экономической литературе правомерно подчеркивается **существование двух**, если и не полностью противоположных, то в значительной степени отличных, крайних **подходов** относительно формирования сущности социального партнерства.

При *первом* из подходов социальное партнерство трактуется как система взаимоотношений между наемными работниками и работодателями, которая приходит на смену классовой борьбе. Сторонники этого подхода относительно понимания сути социального партнерства руководствуются тем постулатом, что современное общество не является капитализмом в классическом понимании его социально-политической природы, и что в нем больше нет классов, а есть равноправные партнеры, которые способны договориться между собой в случае возникновения разногласий.

Согласно *второму* крайнему представлению о сущности социального партнерства, последнее является способом согласования противоположных интересов, методом регуляции конфликтов между двумя классами - наемных работников и владельцев средств производства. Те, кто разделяют такую мысль, считают, что современный капитализм практически ничем не отличается от классического капиталистического способа производства. В связи с сохранением частной собственности не может не сохраняться, считают они, антагонизм интересов наемных работников и работодателей. При таких идеологических принципах социальное партнерство - это лишь одна из переходных форм согласования непримиримых по сути и противоположных по содержанию интересов ведущих социальных сил. Отсюда следует, что переговорный процесс не может быть неконфликтным, а переговоры в целом - это немирная процедура; социальное партнерство способно лишь смягчить классовые противоречия, сохранить на определенный период политическую стабильность и социальный покой в обществе.

Оба крайних представления о сущности социального партнерства являются откровенно экстремальными и с ни одним из них нельзя согласиться.

**Социальное партнерство** с функциональной точки зрения следует рассматривать как систему правовых и организационных норм, принципов, структур, процедур (мероприятий), направленных на обеспечение взаимодействия между наемными работниками, работодателями, государственными органами власти в регуляции социально-трудовых отношений на национальном, отраслевом, региональном уровнях и уровне предприятий (организаций). Его целью является достижение социального мира в обществе, обеспечение баланса социально-экономических интересов трудящихся и работодателей, содействие взаимопониманию между ними, предотвращение конфликтов и решение противоречий для создания необходимых условий поступательного экономического развития, повышения жизненного уровня трудящихся.

Социальное партнерство может быть эффективным методом регуляции социально трудовых отношений, если оно осуществляется в формах и функционирует на научно обоснованных принципах, действительность которых подтверждена практикой. На уровне предприятия (организации) социальное партнерство между субъектами социально трудовых отношений должно осуществляться в таких **формах**:

- общих консультаций;
- коллективных переговоров и заключения коллективных договоров;
- общей проработки политики доходов, занятости, других составляющих частей предмета соци-

- ально-трудовых отношений и социально-экономической политики предприятия в целом;
- общего решения коллективных трудовых споров (конфликтов), предотвращения их, организации примирительных и арбитражных процедур;
- участию наемных работников в управлении производством;
- участию представителей сторон в работе органов социального партнерства;
- участию наемных работников в распределении прибыли, доходов на условиях, которые определены коллективным договором;
- обмена необходимой информацией;
- контроля выполнения общих договоренностей.

Формируя современную систему социального партнерства, очень важно определиться с принципами, на которых должны строиться отношения между партнерами. Социальное партнерство на уровне организации должно функционировать на базе таких **принципов**:

- уважения и учета интересов участников переговоров;
- полномочности социальных партнеров и их представителей;
- полноты представительства сторон;
- равноправия сторон и доверия в отношениях;
- невмешательства в дела друг друга;
- свободы выбора и обсуждения вопросов, которые входят в предмет социального партнерства;
- социальной справедливости как проявления соответствия между ролью определенных субъектов (лиц) и их социальным положением; между их правами и обязанностями; трудовым вкладом и вознаграждением за услуги труда, общественным признанием;
- добровольности принятия обязательств на базе взаимного согласования;
- приоритетности примирительных методов и процедур согласования интересов;
- регулярности проведения консультаций и переговоров по вопросам, которые относятся к предмету социального партнерства;
- реальности обеспечения обязательств, которые приняты социальными партнерами;
- обязательности выполнения достигнутых договоренностей;
- систематичности контроля выполнения принятых решений;
- ответственности сторон, их представителей за невыполнение по их вине принятых обязательств.

### 14.3. Стороны и субъекты социального партнерства

Ведущими составляющими частями системы социального партнерства являются его стороны, прежде всего наемные работники и работодатели.

Согласно Закону Украины «Об организациях работодателей»: «Работодатель - владелец предприятия, учреждения, организации независимо от формы собственности, вида деятельности и отраслевой принадлежности или уполномоченный им орган или физическое лицо, которое в соответствии с законодательством использует наемный труд».

**Работодатель** – юридическое или физическое лицо, которое является владельцем средств производства, создает рабочие места, использует наемный труд согласно с трудовым договором, который от работодателя - юридического лица уполномочен заключать руководитель предприятия (организации), а от работодателя - физического лица - непосредственно это лицо.

Наемный работник - это лицо, которое заключило трудовой договор (контракт) на выполнение определенной трудовой функции.

**Наемный работник** - это физическое лицо (гражданин), которое находится в трудовых отношениях с работодателем на основании заключенного трудового договора (контракта) и непосредственно выполняет трудовую функцию в соответствии с существующим регламентом (нормы, инструкции, положения и др.). Подчеркнем, что стороной социально-трудовых отношений могут быть лишь те работники,

у которых есть договоры с работодателями и, соответственно, определена правовая защита. Та часть экономически активного населения, которая занята в так называемом неформальном секторе экономики, практически выпадает из официальной сферы социально-трудовых отношений.

**Государство** в социальном партнерстве выполняет разнообразные функции, выступая одновременно или последовательно в нескольких ролях – собственника средств производства и, соответственно, работодателя, законодателя, инициатора социального диалога, арбитра, посредника, гаранта прав и свобод членов общества.

Государство должно выполнять *законодательную функцию*, формировать и совершенствовать национальное трудовое законодательство с учетом конвенций и рекомендаций Международной организации труда и в соответствии с национальными условиями. Правовая регламентация в социально-трудовой сфере касается таких принципиальных вопросов, как официальное определение субъектов и органов социального партнерства, правил и механизмов взаимодействия сторон отношений в сфере труда, правовых норм их ответственности за невыполнение коллективных договоров и соглашений и других общих договоренностей, установки государственных минимальных социальных стандартов и механизма их реализации.

Значительной является роль государства как непосредственного *участника коллективно-договорного процесса*. Трехстороннее сотрудничество – это проверенная на практике форма достижения баланса интересов государства, работодателей, наемных работников. При такой форме нагрузки в реализации социальной политики распределяются между тремя партнерами, а органы, которые представляют интересы государства, имеют возможность на практике проверить действенность принципов социального партнерства, совершенство действующей правовой базы, реализовать общегосударственные интересы. При этом государство должно осуществлять процедуры, которые обеспечивают эффективные консультации, регулярные переговоры между представителями сторон социального партнерства по вопросам, которые составляют предмет социально-трудовых отношений.

*Стабилизирующая и регулирующая* роль государства в области социально-трудовых отношений проявляется в распространении сферы действия заключенных договоров и соглашений на другие предприятия и смежные отрасли. Хотя формально коллективные договоры и соглашения распространяются лишь на предприятия (организации), представительские органы которых подписали настоящие акты, в действительности нередко их условия распространяются государственными органами на другие хозяйствующие субъекты. Правовой механизм распространения заключенных соглашений на другие предприятия действует в целом ряде стран Западной Европы (Франция, Италия, ФРГ, Нидерланды, Бельгия, Швейцария). Этот механизм следует использовать и в отечественной практике.

Государство следует рассматривать и как *гаранта конституционных, законодательных прав* всех сторон социального партнерства, и как *организатора, координатора, независимого регулятора* социально-трудовых отношений.

Во взаимоотношения стороны социального партнерства могут вступать как непосредственно, так и через свои представительские органы. В этом контексте принципиально важным является выяснение сущности понятия «субъект социального партнерства».

**Субъект социального партнерства** - это юридическое или физическое лицо, которое владеет первичными или делегированными первичными носителями правами в социально-трудовых отношениях. Субъектами могут быть отдельные работодатели, объединения работодателей или их органы; наемные работники, объединения наемных работников или их органы; органы законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления.

*Отличие между сторонами и субъектами* социального партнерства заключается в том, что стороны являются носителями первичного права в этих отношениях, а субъекты могут владеть как первичными, так и делегированными первичными носителями правами. Так, наемные работники как сторона и носители первичного права в социально-трудовых отношениях могут реализовывать свои права и интересы непосредственно. Вместе с тем они могут делегировать некоторые свои права и полномочия ор-

ганизациям, которые они образуют или в которые вступают, и эти организации будут реализовывать делегированные наемными работниками права на производственном, отраслевом, региональном или других уровнях. В этом случае количество субъектов социально-трудовых отношений расширится за счет носителей делегированных прав (объединений наемных работников, их представительских органов).

Выделяют четыре **группы субъектов** социально-трудовых отношений, а, следовательно, и субъектов социального партнерства.

Первая группа - это первичные носители прав и интересов (наемные работники, работодатели, государство, местное самоуправление). Вторая группа - это представительские организации и их органы; являются носителями делегированных полномочий (объединение работодателей, профессиональные союзы, органы власти и управления). Третья группа - органы, через которые реализуется социальный диалог (Национальный совет социального партнерства, другие постоянные или временные органы в отраслях, регионах, на предприятиях (организациях)). Четвертая группа - это органы, призванные минимизировать последствия возможных конфликтов, предупреждать обострение социально-трудовых отношений (примирительные, посреднические структуры, независимые эксперты, арбитры и тому подобное), а также учебные, информационные, консультативные и другие формирования.

Субъекты социального партнерства, которые принадлежат к первым двум группам, реализуя первичные или делегированные им полномочия, является сторонами переговоров, соглашения (договора), коллективного или индивидуального трудового спора и тому подобное.

#### **14.4. Коллективный договор как форма оптимизации интересов социальных партнеров**

Первые попытки социального партнерства были основаны на уровне отдельных предприятий в форме консультаций и переговоров между работодателями и наемными работниками, которые стали объединяться в профессиональные союзы. Важной вехой в развитии социального партнерства стало учреждение практики заключения коллективных договоров. Первые прототипы современного коллективного договора появились в США в 60-х годах XIX века, а термин «коллективный договор», под которым стали понимать результат переговоров между работодателем и наемными работниками, правовую форму регуляции отношений между ними, впервые возник в Англии в конце XIX века.

В условиях рыночной системы ведения хозяйства коллективный договор без преувеличения следует считать основным инструментом регуляции социально-трудовых отношений. Как локальный правовой акт, коллективный договор конкретизирует и дополняет права трудящихся, которые закреплены в Конституции страны, законодательных актах о труде, генеральном, отраслевых и региональных соглашениях, и на практике регулирует большинство вопросов социально-трудовых отношений между работодателем и наемными работниками.

Процесс сотрудничества социальных партнеров в ходе ведения коллективных переговоров, поиска взаимоприемлемых компромиссных решений и заключения коллективных договоров нередко имеет противоречивый, нестабильный, конфликтный характер. Однако этот процесс является цивилизованной формой согласования интересов социальных партнеров на производственном уровне, создания благоприятных условий для социально-экономического развития предприятия.

*Международной правовой основой* практики ведения коллективных переговоров и заключения коллективных договоров являются международные нормы, разработанные и утвержденные Международной организацией труда (МОТ). В Декларации о целях и заданиях МОТ, которая была принята в Филадельфии (США) 10 мая в 1944 г., отмечается, что МОТ торжественно обязуется способствовать принятию всеми странами мира программ, которые имеют целью действительное признание права на коллективные договоры. Ведущей нормой в этой отрасли является Конвенция МОТ № 98 (в 1949 г.), в которой зафиксированы права трудящихся на организацию и ведение переговоров, а также на заключение коллективных договоров. Эта Конвенция дополняется рядом других международных трудовых норм.

Украина ратифицировала Конвенцию МОП № 98 (в 1949 г.), как и немало других норм, которые непосредственно касаются налаживания социального партнерства, включила их положения в национальное законодательство, создав таким способом гарантии наемным работникам на ведение переговоров и заключение коллективных договоров.

В соответствии с Рекомендацией МОТ № 91 о коллективных договорах (1951г.) под **коллективным договором** следует понимать всякое письменное соглашение относительно условий труда и найма, которое заключается, с одной стороны, между работодателем, группой работодателей или одной или несколькими организациями работодателей и, с другой, - одной или несколькими представительскими организациями работников или, при отсутствии таких организаций, представителями самих работников, должным образом избранными и уполномоченными согласно с законодательством страны.

Заключению коллективного договора предшествует проведение коллективных переговоров. В Конвенции МОТ № 154 о коллективных переговорах (в 1981 г.) отмечается, что термин «**коллективные переговоры**» означает все переговоры, которые проводятся между работодателем, группой работодателей или одной или несколькими организациями работодателей, с одной стороны, и одной или несколькими организациями работников, с другой - для:

- а) определения условий труда и занятости;
- б) регуляции отношений между работодателями и работниками;
- в) регуляции отношений между работодателями или их организациями и организацией или организациями работников.

В условиях разнообразия форм собственности и ведения хозяйства государство не может самостоятельно диктовать содержание социально-трудовых отношений и тотально регламентировать условия труда в их широком понимании.

В развитии коллективно-договорных методов регуляции социально-трудовых отношений на уровне предприятий (организаций) в одинаковой степени заинтересованы как работодатель, так и наемные работники, поскольку коллективный договор должен выполнять такие важные **функции**:

- а) *защита интересов обеих сторон* социально-трудовых отношений – коллективный договор призван защитить, с одной стороны, работодателей от необоснованных, завышенных требований работников, удовлетворение которых может нанести экономический вред работодателю, а с другой, - работников, которые являются наиболее уязвимым субъектом социально-трудовых отношений, от владельцев и органов, которые представляют их интересы, которые могут использовать преимущества своего экономического положения в собственных целях;
- б) *организация* (упорядочение) социально-трудовых отношений – условия труда, зафиксированные в коллективном договоре (условия оплаты труда, рабочее время, длительность отпуска, дополнительные социальные льготы и тому подобное), дают работодателю возможность заблаговременно планировать производственные расходы и ожидаемую прибыль, а для работников является гарантией удовлетворения их собственных интересов;
- в) *стабилизация* социально-трудовых отношений – отработка процедур согласования интересов, изучения проблем обеих сторон, в результате чего формируются взаимоприемлемые решения. Когда результаты переговоров приобретают форму договора, создается гарантия социальной и экономической стабильности, которая обеспечивается запрещением проведения забастовок во время действия коллективного договора (при условии выполнения последнего).

Правомерным является утверждение, что отсутствие на предприятии коллективного договора означает отсутствие на нем основного акта, который должен регулировать социально-трудовые отношения между работодателем и наемными работниками.

Особенного внимания заслуживает вопрос о *необходимости заключения коллективного договора* на акционерных обществах, особенно закрытого типа, и коллективных предприятиях. Существует мысль, что на предприятиях этих форм ведения хозяйства потребности в заключении коллективного договора

нет, что является следствием смещения представлений о владельце и трудящемся, их статусе и роли в определении содержания социально-трудовых отношений. Как до недавнего времени, так и в настоящее время все еще можно услышать такое суждение: «Поскольку наши работники теперь являются реальными совладельцами предприятия, то нет никакой необходимости защищать их от самих себя, а потому на нашем предприятии нет места профсоюзу и нет потребности в коллективном договоре». Такая мысль является глубоко ошибочной. Именно в акционерных обществах и на коллективных предприятиях очень важно отличать социально-трудовые отношения от отношений собственности.

Лица, которые являются совладельцами предприятия, на котором они работают, и в соответствии с трудовым договором выполняют определенные функции как наемные работники, отличаются по квалификации, уровню интенсивности и производительности труда, условиям работы, степени ответственности за оборудование, предметы труда, жизнь окружающих и тому подобное. Отсюда вытекают отличия в организации труда, нормировании выполняемых работ, режимах труда и отдыха, системах заработной платы, формах и методах материальной и нематериальной мотивации и тому подобное. Нельзя не учитывать и того, что работники входят в состав того или другого структурного подразделения (цеха, отдела и др.), коллективные интересы которых далеко не всегда совпадают. Оставлять всю эту гамму отношений нерегулируемыми было бы большой ошибкой. Следовательно, и в акционерных обществах и на коллективных предприятиях, где совладельцами являются их работники, коллективный договор является крайне необходимым.

#### **14.5. Порядок ведения переговоров и заключения коллективного договора**

В комплексе мероприятий, которые непосредственно связаны с заключением коллективного договора, исключительно важная роль принадлежит коллективным переговорам. Коллективные переговоры по своему функциональному назначению являются процедурой согласования интересов сторон. Успешность их проведения зависит от позиций сторон и четкого соблюдения конкретных правил, которые регламентируют основные этапы переговоров. Основные из них определены Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях».

Процесс переговоров и заключения коллективного договора осуществляется по процедуре, в которой можно выделить четыре последовательных **стадии**:

- 1) определение сферы действия коллективного договора и взаимное признание сторон-участников переговоров как полноправных партнеров;
- 2) подготовка и представление требований работников;
- 3) непосредственный процесс переговоров;
- 4) заключение договора и его регистрация.

*Определение сферы действия* коллективного договора означает четкое очерчивание коллектива работников, от имени которых ведутся переговоры. При этом принимается во внимание общность интересов работников, содержание конкретных заданий, которые необходимо решать в процессе переговоров. Составляющей частью первой стадии переговоров является также взаимное признание сторон-участников переговоров. По закону Украины «О коллективных договорах и соглашениях» (ст. 3) коллективный договор заключается между владельцем или уполномоченным им органом и одним или несколькими профсоюзными или другими уполномоченными на представительство трудовым коллективом органами, а в случае отсутствия таких органов - представителями трудящихся, избранными и уполномоченными трудовым коллективом. Со стороны работодателя представителями на переговорах являются, как правило, члены администрации предприятия, наделенные соответствующими полномочиями, которые владеют информацией, необходимой для ведения переговоров, квалификацией, опытом, профессиональными знаниями по «технологии» ведения переговоров. По желанию работодателя его представителями на переговорах могут быть и лица, которые не работают на этом предприятии, но имеют опыт ведения коллективных переговоров и согласования позиций разных сторон и соответствующих интересов. Это могут быть, например, эксперты объединений работодателей.

Представителями наемных работников на переговорах являются органы профессиональных союзов или другие уполномоченные работниками представительские органы. Это могут быть как разные профсоюзные организации, так и другие уполномоченные работниками представительские организации, количественный и персональный состав которых, условия создания и функционирования определяются самими работниками. Представительскими органами наемных работников могут быть советы трудовых коллективов, забастовочные комитеты, комитеты рабочих и тому подобное.

Наличие на одном предприятии *нескольких профсоюзов*, что в мировой практике является достаточно частым явлением, выдвигает проблему признания профсоюзов полноправными участниками переговоров. В мировой практике самыми распространенными является три варианта решения этой проблемы.

При первом варианте, который практикуется в Канаде, США, ряде других стран, решение о том, какой профсоюз будет представлять интересы работников, принимается по результатам голосования работников, занятых на этом предприятии. Если определенный профсоюз набрал большинство голосов, то он выступает на переговорах не только от имени своих членов, но и от всех без исключения работников предприятия.

При втором варианте проблема решается на основании взаимного соглашения сторон. Обычно преимущество отдается, как и при первом варианте, профсоюзу, в который входят большинство работников предприятия.

Третий вариант, который практикуется, в частности, в Испании, предусматривает создание единого комитета из представителей всех имеющихся профсоюзов. Для этого варианта характерны более сложные и длительные переговоры, поскольку осложняется процесс разработки решений, которые бы удовлетворяли интересы всех сторон, а также процесс принятия и утверждения коллективного договора.

Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» (ст. 4) предусмотрено, что право на ведение переговоров и заключение коллективных договоров от имени наемных работников предоставляется профессиональным союзам в лице их выборных органов или другим представительским организациям трудящихся, наделенным трудовыми коллективами соответствующими полномочиями. При наличии на предприятии нескольких профсоюзов или других уполномоченных трудовыми коллективами на представительство органов они должны сформировать общий представительский орган для ведения переговоров и заключения коллективного договора.

В соответствии со ст. 10 Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» инициатором коллективных переговоров может быть любая сторона, которая не ранее чем за три месяца до окончания срока действия коллективного договора или в сроки, определенные настоящим документом, в письменном виде сообщает другой стороне о начале переговоров. Вторая сторона в течение семи дней должна начать переговоры. Как отечественный, так и мировой опыт свидетельствуют, что стороной, наиболее заинтересованной в заключении коллективного договора, являются все же наемные работники. Потому и инициатива относительно разработки, заключения и изменения коллективного договора чаще всего исходит от наемных работников и их представительских органов.

Во время *разработки требований работников* важное значение должно уделяться проведению опроса членов профсоюзов. Анкеты, которые используются в ходе опроса, должны содержать не только вопросы по уровню заработной платы, социальных выплат, режимов труда и отдыха, но и обнаруживать мнение работников относительно рационализации производства, его реструктуризации, обновления оборудования, снижения непродуктивных расходов труда, необходимости переквалификации и повышения квалификации и тому подобное. Обобщенные результаты анкетирования должны стать весомым аргументом поддержки требований, выдвигаемых профсоюзами перед работодателями. Очень важно, чтобы профсоюзы были инициаторами получения как можно более полной информации о финансово-экономическом состоянии предприятия (фактическим и на перспективу), прогнозе общей экономической ситуации и ее влиянии на состояние предприятия. Желательно, чтобы анализ полученной информации был проведен независимыми экспертами.

После того, как требования со стороны работников в стратегическом плане сформированы, можно приступать к установленной законом *процедуре переговоров*. Как правило, первая встреча представителей работодателя и работников имеет целью создание комиссии для ведения переговоров и подготовки проекта договора. Комиссия создается на равноправных принципах, а это значит, что представители каждой стороны независимо от их численности имеют равные права и одинаковое количество голосов. После создания общей комиссии должны быть определены ориентировочные сроки переговоров, место их проведения, круг вопросов, которые подлежат обсуждению.

Проработанные условия ведения коллективных переговоров оформляются приказом руководителя и решением профсоюза или другого уполномоченного работниками представительского органа или протоколом общей комиссии. Переговоры осуществляются по плану, разработанному комиссией, и завершаются подготовкой проекта коллективного договора. В период ведения переговоров профсоюз и другие уполномочены работниками представительские органы могут проводить митинги, демонстрации, пикетирования, собрания.

Участники переговоров пользуются определенными правилами и несут установленную Законом ответственность. В соответствии со ст. 10 Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях», стороны коллективных переговоров обязаны предоставлять участникам переговоров всю необходимую информацию по содержанию коллективного договора. Участники переговоров не имеют права разглашать данные, которые являются государственной или коммерческой тайной, и подписывают соответствующие обязательства. В соответствии со ст. 19 Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» лица, виновные в непредставлении информации, необходимой для ведения коллективных переговоров, которые представляют владельца или уполномоченный им орган или профсоюзы или другие уполномоченные трудовым коллективом органы, несут дисциплинарную ответственность или подлежат штрафу в размере пяти установленных минимальных заработных плат.

Действующим законодательством предусмотрено гарантии и компенсации участникам переговоров. В соответствии со ст. 12 Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» лица, которые принимают участие в переговорах как представители сторон, а также специалисты, приглашенные для участия в работе комиссии, на период переговоров и подготовки проекта договора пользуются такими гарантиями:

а) освобождаются от основной работы с сохранением среднего заработка и внесением этого времени в трудовой стаж;

б) расходы, связанные с участием в переговорах и подготовкой проекта договора, компенсируются.

Порядок компенсации расходов определяется законодательством о труде, коллективным договором, действующими соглашениями.

Во время ведения переговоров могут возникать разногласия и оказываться непредсказуемые обстоятельства, которые делают невозможным заключение договора. Для урегулирования разногласий во время ведения коллективных переговоров стороны используют **примирительные процедуры**.

В соответствии с Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» (ст. 11), если в ходе переговоров стороны не пришли к согласию по независимым от них причинам, то составляется протокол разногласий, в который вносятся окончательно сформулированные предложения сторон о мероприятиях, необходимых для устранения этих причин, а также о сроках возобновления переговоров. В течение трех дней после составления протокола разногласий стороны проводят консультации, формируют из своего состава примирительную комиссию, а в случае недостижения согласия обращаются к посреднику, избранному сторонами.

Примирительная комиссия или посредник в срок до семи дней рассматривает протокол разногласий и вносит рекомендации по сущности спора. В случае недостижения согласия между сторонами относительно внесения рекомендации допускается организация и проведение забастовок в порядке, не противоречащем законодательству Украины.

В соответствии с действующим законодательством переговоры заканчиваются *составлением проекта*

коллективного договора, который подлежит обязательному обсуждению работниками в подразделениях предприятия, после чего комиссия дорабатывает проект с учетом замечаний, дополнений, предложений.

Доработанный проект коллективного договора выносится на рассмотрение общего собрания (конференции) трудового коллектива. Ст. 13 Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» предусмотрено, что в случае, если собрание (конференция) трудового коллектива отклонит проект коллективного договора или отдельные его положения, стороны возобновляют переговоры для поиска необходимого решения. Срок этих переговоров не должен превышать десяти дней. После этого проект в целом выносится на рассмотрение собрания (конференции) трудового коллектива.

После одобрения проекта коллективного договора общим собранием (конференцией) трудового коллектива он подписывается уполномоченными представителями сторон не позже как через пять дней с момента его одобрения, если другое не установлено собранием (конференцией).

#### **14.6. Содержание коллективного договора и ответственность за его невыполнение**

Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» на законодательном уровне закреплено право работодателей и наемных работников и их представительских органов самим определять содержание коллективного договора. Однако закрепленная в законодательном порядке свобода действия не означает игнорирования общих принципов коллективно-договорной регуляции социально-трудовых отношений. Следует обязательно придерживаться закрепленных действующим законодательством **норм**, а именно:

- 1) условия коллективных договоров, которые ухудшают сравнительно с действующим законодательством положение работников, являются недействительными, и запрещается включать их в договоры;
- 2) коллективный договор может предусмотреть дополнительные по сравнению с действующим законодательством и соглашениями гарантии, социально-бытовые льготы;
- 3) условия коллективных договоров, заключенных в соответствии с действующим законодательством, являются обязательными для предприятий, на которые они распространяются, и сторон, которые их заключили.

Положения коллективного договора следует формулировать в форме обязательств, взятых каждой стороной с определением должностных лиц, ответственных за их реализацию, и сроков выполнения.

Действующая редакция Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» содержит приблизительный перечень вопросов, норм, обязательств, которые могут включаться в коллективный договор. Он имеет рекомендательный характер, и его цель - дать сторонам, которые договариваются, представление о возможном содержании настоящего правового акта.

В коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон относительно регуляции производственных, трудовых, социально-экономических отношений, в частности:

- изменения в организации производства и труда;
- обеспечение производительной занятости;
- нормирование и оплата труда, установка формы, системы, размеров заработной платы и других видов трудовых выплат (доплат, надбавок, премий и др.);
- установка гарантий, компенсаций, льгот;
- участие трудового коллектива в формировании, распределении и использовании прибыли предприятия (если это предусмотрено уставом);
- режим работы, длительность рабочего времени и отдыха;
- условия и охрана труда;
- обеспечение жилищно-бытового, культурного, медицинского обслуживания, организация оздоровления и отдыха работников;

– гарантии деятельности профсоюзной или других представительских организаций трудящихся.

Одно из ведущих мест в коллективном договоре занимает раздел, который регламентирует **условия оплаты труда работников**. С оплатой труда на предприятии связано решение двух взаимосвязанных задач:

- 1) обеспечение заработной платы каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью услуг рабочей силы на рынке труда;
- 2) обеспечение работодателю достижения в процессе производства такого результата, который бы дал ему возможность возместить расходы и получить прибыль.

Следовательно, через организацию заработной платы, основные параметры которой являются предметом коллективного договора, достигается необходимый компромисс между интересами работодателя и наемных работников. Одним из основных требований к организации заработной платы на предприятии, которое отвечает интересам обеих сторон социально-трудовых отношений, является обеспечение необходимого роста заработной платы при одновременном снижении расходов на единицу продукции и гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности работы предприятия в целом.

На основании результатов научных исследований в отрасли социального партнерства, практики регуляции социально-трудовых отношений на уровне предприятий (организаций), предметом переговоров и составляющей частью коллективного договора должны быть такие элементы организации заработной платы, как:

- размеры месячных (часовых) тарифных ставок рабочих, которые выполняют неквалифицированные работы и не тарифицируются по разрядам (гардеробщик, курьер, уборщик служебных помещений и тому подобное);
- размеры месячных (часовых) тарифных ставок рабочих 1 разряда; тарифная сетка для оплаты труда рабочих в зависимости от квалификации или единая тарифная сетка для всех категорий работников;
- перечень профессий рабочих, которым вместо тарифных ставок устанавливаются месячные оклады;
- порядок присвоения квалификационных разрядов рабочим и тарификации работ;
- схемы должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;
- системы оплаты труда, которые применяются в разных структурных подразделениях;
- мероприятия по усовершенствованию нормирования труда;
- виды доплат и надбавок к тарифным ставкам, окладам и их размеры;
- показатели, условия премирования, перечень лиц (профессий), которые имеют право на премии, размеры премиальных выплат;
- условия и порядок выплаты вознаграждения по итогам работы предприятия за год;
- условия и порядок выплаты вознаграждения за выслугу лет;
- оплата труда в случае выполнения работ разной квалификации;
- оплата труда при определенных отклонениях от нормальных условий труда;
- оплата простоев, освоения новых изделий, а также изготовленной продукции, которая оказалась бракованной;
- виды и размеры гарантийных выплат;
- место и сроки выплаты заработной платы;
- порядок пересмотра и изменения норм труда;
- порядок индексации заработной платы в связи с ростом цен и стоимости жизни;
- порядок компенсации работникам потери доли заработной платы в связи с задержкой ее выплаты.

Стоит остановиться и на вопросах **ответственности сторон**. В отличие от законодательства многих зарубежных стран, в Украине ответственность сторон за нарушение и невыполнение коллективного договора установлена в Законе «О коллективных договорах и соглашениях», и она не подлежит регуляции на договорных принципах.

В соответствии со ст. 16 данного Закона, на лица, которые представляют владельца или уполномоченный им орган или профсоюзы или другие уполномоченные трудовым коллективом органы, по вине которых нарушено или не выполнено обязательство по коллективному договору, налагается штраф в размере до ста установленных минимальных заработных плат, и они также несут дисциплинарную ответственность вплоть до освобождения от должности.

По требованию профсоюза, другого уполномоченного трудовым коллективом органа владелец или уполномоченный им орган обязан использовать меры, предусмотренные законодательством, к руководителю, по вине которого нарушаются или не выполняются обязательства по коллективному договору.

#### **14.7. Производственная демократия как составляющая форм социального партнерства**

В наиболее обобщенном виде развитие производственной демократии в мировой практике реализуется по двум направлениям:

- применение разных форм участия персонала в управлении производством;
- участие персонала организаций в распределении результатов производства.

Разнообразные формы участия наемных работников в управлении производством следует рассматривать как присущую современной экономической системе форму выявления отношений, которые формируются в социально-трудовой сфере. Работник современного производства владеет достаточными знаниями и квалификацией, применение которых во время проработки и принятия управленческих решений является существенной и необходимой составляющей частью обеспечения эффективного функционирования предприятия. Вместе с тем новый тип современного работника - высококвалифицированного, ответственного, инициативного - требует задействования новых стимулов, которые предусматривают реализацию не только материальных, но и трудовых, статусных потребностей. Последнее непосредственно связано с участием работников в управлении производством и распределении его результатов.

Потребность в как можно более широком развитии производственной демократии предопределена также рядом других *причин* экономического характера, среди которых:

- неотложная потребность для субъектов ведения хозяйства в повышении своей конкурентоспособности, которая нуждается в привлечении персонала к проработке и реализации организационно-управленческих решений;
- необходимость уменьшения для владельцев капитала экономических «расходов», вызванных социально-трудовыми конфликтами;
- преодоление отчуждения персонала от собственности и процессов принятия управленческих решений и повышение на этой основе результативности трудовой деятельности;
- повышение значения персонала в системе «человек-техника».

Существует и сугубо идеологическая, социальная направленность развития разных форм производственной демократии. В этом случае последние могут преследовать:

- ослабление противостояния между владельцами средств производства и рабочей силой путем передачи капиталом определенных полномочий при сохранении своего доминирующего положения на производстве и в социально-трудовых отношениях;
- достижение социального компромисса между трудом и капиталом на основании задействования разных форм согласования интересов социальных партнеров и поэтапного перехода от конфронтационного типа социально-трудовых отношений к состязательно-партнерским;

- оптимизацию отношений между трудом и капиталом на принципах социального партнерства. Это дает возможность утверждать, что развитие производственной демократии связано прежде всего с необходимостью совершенствования отношений между трудом и капиталом, с потребностью более полного задействования потенциала социального партнерства.

На практике **участие в управлении производством** может реализовываться по определенным основным направлениям. Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по таким аспектам деятельности, как выбор средств реализации трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрение новых методов работы. Во-вторых, работники могут быть вовлечены в постановку целей, которых им следует достичь, определение задач, которые нуждаются в решении. В-третьих, работникам предоставляется право контролировать качество продукции и в то же время устанавливается ответственность за конечный результат. В-четвертых, партисипативное (общее) управление дает работникам право формировать состав рабочих групп (бригад) из членов организации и определять, с кем они будут кооперироваться в процессе групповой деятельности. В-пятых, работники вовлекаются в разные творческие группы, органы управления на низовом уровне и уровне организации. В-шестых, создаются представительские органы наемных работников, которые действуют на правовых принципах и принимают непосредственное участие в решении разных проблем социально-трудового характера. В-седьмых, наемные работники и их представительские органы контролируют действия работодателя (представителя работодателя) без непосредственного привлечения к управлению предприятием (фирмой, корпорацией). В-восьмых, работникам и их представительским органам предоставляется право налагать вето на решения по определенному кругу вопросов, которые принимаются работодателем (представителем работодателя) без согласования с представительскими органами персонала. В-девятых, работники имеют паритетное с работодателем (представителем работодателя) представительство в органах управления предприятием (фирмой, корпорацией) и соответствующее право на участие в решении задач производственного и социально-трудового характера.

Этим не ограничиваются существующие на практике формы развития производственной демократии. При такой форме развития производственной демократии, как, например, **самоуправление**, персонал и его представительские органы получают право (в объеме и на условиях, определенных законодательством и действующими нормативно-договорными актами) на:

- непосредственное управление предприятием по главным вопросам предпринимательской деятельности на базе принципа «один человек - один голос» и опосредованное управление - через избранных ими и подконтрольных им представителей - по другим вопросам;
- наем администрации по контракту с возложением на нее функций оперативного управления предприятием.

На предприятиях и в организациях Украины до начала экономических реформ (до 90-х годов XX века) существовала определенная система участия работающих в управлении в виде профсоюзных комитетов, постоянно действующих производственных совещаний, советов трудовых коллективов, местных отделений общества изобретателей и рационализаторов, научно-технических обществ, общественных бюро кадров и тому подобное. Разные формы социалистического соревнования также считались проявлением участия работающих в делах производства. В условиях командно-административной системы привлечение работников к участию в управлении производством было преимущественно формальным, не вытекало из внутренних потребностей производства. Что касается нынешнего этапа развития экономики Украины, то для него свойственно крайне ограниченное участие наемных работников в управлении производством и распределении результатов его деятельности. Прежние формы участия в управлении и развитии производственной демократии в целом перестали действовать, а становление новые происходит слишком медленно.

Необходимо принять законодательный акт, который бы закрепил формы участия наемных работников в управлении производством и распределении его результатов, конкретные организационно-правовые

механизмы развития производственной демократии на предприятиях и в организациях Украины. Это будет способствовать повышению эффективности производственного менеджмента и мотивационных установок работающих, становлению совершенных, социально-ориентированных отношений в сфере труда, которые оптимизируют интересы основных социальных сил общества и создадут предпосылки для стабильного социально-экономического развития. В ходе проработки и принятия настоящего законодательного акта нужно учесть богатый зарубежный опыт в развитии производственной демократии.

## **Лекция 15 «ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### **15.1. Общие принципы эффективности в экономике и управлении**

Экономика - это наука о том, как ограниченные производственные ресурсы используются для удовлетворения человеческих потребностей. Производственные ресурсы как естественного происхождения, так и созданные человеком, всегда ограничены, а человеческие потребности и желания имеют тенденцию к росту. Следовательно, субъективные потребности и объективные возможности их удовлетворения противостоят друг другу.

Искусство управления экономикой заключается в первую очередь в том, чтобы максимально удовлетворить потребности общества при наличии ограниченных для этого ресурсов. Так же каждое домохозяйство удовлетворяет свои разнообразные потребности, исходя из наличия денег в семейном бюджете и предлагаемых рынком товаров и услуг, их качественных характеристик, цен и тарифов.

Каждая автономная самоуправляющаяся организация в сфере экономики, чтобы выжить в конкурентной среде и развиваться должна хозяйничать эффективно, то есть производить такие товары и услуги, которые имеют платежеспособный спрос на рынке, улучшать их качество, разнообразить ассортимент, сокращать производственные расходы на единицу продукции, увеличивать выход продукции с единицы материально-сырьевых ресурсов, в конечном итоге - иметь как можно большую выгоду от своей деятельности.

Эта выгода, которую принято называть экономической эффективностью производства, может иметь разные проявления - сокращение производственных расходов, рост валового дохода, прибыли, рентабельности, производительности труда и тому подобное.

В конечном итоге, эффективность производства определяется соотношением результата деятельности на выходе и совокупных расходов на входе. Экономический смысл любого производства заключается в получении дохода, который превышает расходы: чем большей будет разница между ними, тем лучше. Случаются, правда, ситуации, когда предприятие из тактических соображений какое-то изделие производит и продает по цене, которая не покрывает расходов. Но такие случаи являются исключением, а не правилом.

*Принцип экономической целесообразности*, выгоды должен господствовать и в сфере управления организацией, в частности в управлении персоналом. Каждое управленческое решение должно предусматривать решение конкретной проблемной ситуации, получение предварительно определенного результата.

Оценивать эффективность управления персоналом можно по-разному, в зависимости от того, какой именно аспект эффективности изучается. От этого будет зависеть способ выражения результата и расходов.

Например, если необходимо изучить динамику производительности труда, то результат деятельности будет выражен объемом производства за соответствующий период, а расходы будут характеризоваться суммарным рабочим временем, затраченным при производстве данного объема продукции, или количеством работников, которые принимали участие в производстве. Если расходы представить в виде использованного суммарного фонда заработной платы, то будем иметь показатель эффективности действующей системы материального стимулирования персонала.

Среди многочисленных возможных **показателей эффективности управления персоналом** наибольшую информационную ценность имеют показатель общей производительности организации (П) и показатель производительности труда (П<sub>тр</sub>).

$$П = \frac{Д}{Р}, \quad (15.1)$$

где Д - совокупный доход, полученный от реализации товаров и услуг;  
Р - совокупные расходы на производство.

$$П_{тр} = \frac{О}{Ч_{сс}}, \quad (15.2)$$

где О - объем изготовленной продукции;  
Ч<sub>сс</sub> - среднесписочная численность персонала.

Важна также оценка эффективности использования отдельных видов производственных ресурсов при помощи показателей материалоемкости, энергоемкости продукции и тому подобное. Учитывая то, что важнейшим ресурсом для каждой организации является человеческий фактор, то есть ресурсы труда, одним из основных показателей эффективности управления персоналом следует считать показатель производительности трудовых ресурсов (Пп):

$$П_{п} = \frac{Д}{В_{п}}, \quad (15.3)$$

где В<sub>п</sub> - суммарные расходы на персонал за отчетный период.

Чтобы лучше понять сущность и содержание понятия «эффективность управления персоналом», нужно сначала выяснить сущность понятий «эффект» и «эффективность». Современные словари эти понятия толкуют так:

эффект - результат, следствие каких-либо причин, сил, действий, мероприятий;  
эффективность - способность обеспечивать эффект.

**Эффективность управления персоналом** следует понимать как характеристику качества, полезности управления человеческими ресурсами на предприятии; как способность обеспечивать тройной эффект в виде экономической выгоды для предприятия, усовершенствования организации производства, труда и социальной выгоды для работников.

Все *три составляющие* эффективности управления персоналом (экономическая, организационная и социальная) тесно связаны и взаимодействуют, хотя некоторое преимущество принадлежит организационной эффективности. Это объясняется тем, что управленческие решения в первую очередь трансформируются в конкретные организационные мероприятия. Благодаря четкой организации производства и труда, а, следовательно, лучшему использованию всех производственных ресурсов, улучшаются экономические показатели деятельности предприятия. Этим создаются лучшие финансовые возможности для повышения качества трудовой жизни персонала (рост трудовых доходов, улучшение условий труда и тому подобное), который является проявлением социальной эффективности управления персоналом. А если материальные, организационные, социально-психологические, морально-этические и другие условия работы персонала улучшаются, то это обязательно отражается на последующем росте и организационной, и экономической эффективности управления персоналом.

На эффективность деятельности организации оказывают свое влияние разные **факторы** - внутренние и внешние, объективные и субъективные. Однако все зависит от человеческого фактора, от уровня конкурентоспособности персонала в целом, от профессионализма высшего менеджмента, его умения преодолевать влияние негативных внешних факторов и разумно использовать имеющиеся ресурсы, в первую очередь человеческие.

Опрос 1200 менеджеров больших и средних японских компаний показал, что нуждается в наибольшем внимании руководителей (%):

Развитие человеческих ресурсов	85,3	
Развитие рынка сбыта	72,8	
Создание нового продукта и услуг		63,8
Укрепление финансовой структуры	59,0	
Акцент на новых продуктах		45,0
Новая технология	44,4	
Интенсификация научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ	43,1	
Стабилизация трудовых отношений	36,2	
Поддержка других (дружеских) компаний	32,3	
Упрощение организационной структуры	29,7	
Продвижение на внешние рынки	19,4	

Не только в Японии, но и в других экономически развитых странах инвестирование в персонал признается приоритетным и экономически эффективным. А это обязывает руководство организаций тщательным образом изучать фактические расходы на персонал, оценивать их эффективность и принимать меры по оптимизации поскольку любая неоправданная экономия расходов на персонал так же невыгодна для работодателя, как и избыточное финансирование.

## 15.2. Расходы на персонал

Международная организация труда употребляет термин «labor cost». В дословном переводе это означает цену или стоимость труда, рабочей силы, но по содержанию составляющих частей - это есть не что иное, как расходы работодателя на персонал.

К ним относятся: вознаграждение за труд и некоторые выплаты за неотработанное время; стоимость питания и жилья работников, оплаченная работодателем; взносы предпринимателя в фонд социального страхования; затраты на учебу персонала; стоимость социальных услуг персонала; налоги, связанные с расходами на рабочую силу и тому подобное.

Под **расходами на персонал** следует понимать совокупные расходы организации на производственный фактор «труд».

Для оценки эффективности управления персоналом необходимо знать точную сумму совокупных или полных расходов работодателя на персонал и величину отдельных составляющих частей этих расходов.

Фактические расходы работодателей на персонал (стоимость рабочей силы) определяются по таким **группам:**

1. Прямая оплата.
2. Оплата за неотработанное время.
3. Премии и нерегулярные выплаты.
4. Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, помощь в натуральной и денежной формах.
5. Расходы на оплату жилья работников.
6. Расходы на социальное обеспечение работников.
7. Расходы на профессиональную учебу.
8. Расходы на содержание общественных служб.
9. Расходы на рабочую силу, которые не отнесены к другим группам.
10. Налоги, которые относятся к расходам на рабочую силу.

Расходы по пп. 1-4 по определению МОТ являются прямыми расходами на персонал, то есть связанными с величиной трудовых затрат, а расходы по пп. 5-10 относятся к непрямым (косвенным).

Конкретизируем содержание каждой группы фактических расходов на персонал выделением самых весомых элементов.

### Прямая оплата

- Заработная плата, начисленная за выполненную работу или за отработанное время независимо от применяемых форм и систем оплаты труда.
- Надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам.
- Вознаграждения за выслугу лет, стаж работы.
- Премии работникам за производственные результаты, за экономию материальных ресурсов.
- Оплата труда по договорам подряда, за выполнение разовых работ работниками, которые не находятся в штате предприятия.
- Выплаты разницы в окладах работникам в случае временного замещения.
- Оплата труда за изготовленную продукцию, которая оказалась бракованной не по вине работника.
- Выплаты работникам, привлеченным без освобождения от основной работы к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров данного предприятия, руководству практикой студентов, учебу учеников общеобразовательных школ.

### Оплата за неотработанное время

- Оплата основных и дополнительных отпусков.
- Оплата предусмотренных законодательством перерывов в работе и льготного времени подросткам.
- Оплата рабочего времени, неотработанного в связи с выполнением государственных или общественных обязанностей.
- Доплаты для достижения среднего уровня фактического заработка, который предшествовал временной потере работоспособности, в соответствии с действующим законодательством.
- Надбавки за передвижной, разъездной характер работ.
- Оплата простоев не по вине работника.
- Оплата работникам-донорам дней обследования, сдачи крови и отдыха.
- Оплата за время вынужденного прогула в случаях, предусмотренных законодательством.
- Выплаты работникам, которые находятся в отпуске по инициативе администрации с частичным сохранением заработной платы.
- Выплаты работникам, которые принимали участие в забастовках.

### Премии и нерегулярные выплаты

- Премии, которые выплачиваются в установленном порядке по специальным системам премирования.
- Премии за содействие изобретательству и рационализации, за создание, освоение и внедрение новой техники, за введение в действие в срок и досрочно производственных мощностей и объектов строительства, за своевременную поставку продукции на экспорт и тому подобное.
- Одноразовые поощрения работников за выполнение особенно важных производственных заданий, к юбилейным и памятным датам.
- Вознаграждения по итогам работы за год.
- Денежные компенсации за неиспользованный отпуск.
- Материальная помощь.
- Сумма прибыли, направленная на приобретение акций для работников трудового коллектива.

### Заработная плата в натуральной форме, льготы, услуги, помощь в натуральной и денежной формах

- Стоимость продукции, которая выдается в порядке натуральной оплаты работникам.
- Стоимость бесплатно предоставленных работникам коммунальных услуг, продуктов питания.
- Стоимость бесплатно предоставленных предметов (учитывая форменную одежду, обмундирование), которые остаются в личном постоянном пользовании работников, или сумма льгот в связи с продажей их по сниженным ценам.
- Уменьшение стоимости питания работников как наличными, так и за безналичными расчетами в столовых, буфетах, профилакториях.
- Выплаты, которые имеют индивидуальный характер: оплата продовольственных и непродовольственных товаров, учитывая товары, полученные по бартеру, продуктовых заказов, проездных билетов,

подписки на газеты и журналы, выплаты разницы в ценах на топливо или суммы компенсации работникам стоимости выданного топлива в случаях, не предусмотренных действующим законодательством и тому подобное.

- Стоимость подарков к праздникам и памятным датам.
- Стоимость выданного молока и лечебно-профилактического питания.
- Расходы на выплату разницы между закупочными и розничными ценами на сельскохозяйственную продукцию, которая отпускается подсобными хозяйствами для общественного питания.

#### Расходы на оплату жилья работников

- Расходы на содержание жилья, которое находится в собственности предприятия.
- Расходы на содержание жилья, которое не является собственностью предприятия (при условии проживания в нем работников предприятия).
- Расходы на оплату квартир, найма жилья у отдельных граждан.
- Расходы на оплату бесплатно предоставленного работникам предприятий жилья или суммы денежных компенсаций за непредставление бесплатного жилья.
- Расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятий для улучшения жилищных условий, на индивидуальное строительство, приобретение садовых домов и обзаведение домашним хозяйством.

#### Расходы на социальное обеспечение работников

- Отчисление предприятий в фонды: социального страхования, пенсионный, содействие занятости населения и др.
- Выходное пособие в случае прекращения трудового договора; суммы, которые выплачиваются на период трудоустройства работникам, освобожденным в связи с изменениями в организации производства и труда, ликвидацией предприятия, а также в связи с призывом на срочную военную службу.
- Стоимость путевок на лечение и отдых или суммы компенсаций, выданные вместо путевок.
- Оплата дополнительно предоставленных отпусков женщинам, которые воспитывают детей.
- Одноразовая помощь работникам, которые выходят на пенсию.
- Доплаты и надбавки к государственным пенсиям работающим пенсионерам.
- Ежегодная помощь на оздоровление детей.
- Сумы, на которые уменьшается родительская плата за пребывание детей в детских санаториях, яслях, оздоровительных лагерях предприятий.
- Расходы на оплату услуг по договорам, заключенным с медицинскими учреждениями на предоставление работникам предприятий медицинской помощи, учитывая протезирование.
- Плата за содержание детей в дошкольных заведениях и учеба в платных учебных заведениях за счет средств предприятия.
- Оплата абонементов в группе здоровья.
- Расходы предприятий в размере страховых взносов, связанных с добровольным страхованием работников (от несчастных случаев, безработицы и тому подобное), если договор страхования предусматривает выплату обусловленной суммы застрахованному физическому лицу (независимо от возникновения страхового случая) по окончании срока страхового договора. При этом указанные суммы включаются в стоимость рабочей силы в тот период, в который осуществляется пересчет страховой компании.

#### Расходы на профессиональную учебу

- Расходы на оплату учебы работников, направленных в высшие учебные заведения, на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку и тому подобное.
- Расходы на организацию учебного процесса: на содержание и аренду помещений для проведения учебы, оплата труда преподавателей, которые не находятся в списочном составе работников и тому подобное.
- Сумы заработной платы по основному месту работы, начисленные работникам предприятия за время их учебы с отрывом от производства в системе повышения квалификации и переподготовки кадров.
- Оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, которые учатся без отрыва от производства.

- Стипендии студентам, которые направлены предприятиями на учебу в высшие учебные заведения, выплаченные за счет средств предприятия.

#### Расходы на содержание общественных служб

- Расходы на содержание профилакториев, медпунктов, домов отдыха и других учреждений, которые находятся на балансе предприятия или содержатся на условиях паевого участия.
- Расходы на содержание детских садов, лагерей отдыха, библиотек, детских комнат, уголков отдыха, музеев и тому подобное.
- Расходы на приобретение медикаментов для лечебно-профилактических учреждений, которые находятся на балансе или содержатся на условиях паевого участия.
- Расходы на организацию кружков, студий, клубов, народных университетов, факультетов, выставок-продаж изделий самодельного творчества, ярмарок, игровых комнат для детей и тому подобное.
- Расходы на проведение культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий (в частности на аренду помещений).
- Стоимость экскурсий и путешествий.
- Расходы на благоустройство садовых обществ (строительство дорог, энерго- и водоснабжение, осушение и другие расходы общего характера), строительство гаражей и тому подобное.

#### Расходы на рабочую силу, которые не отнесены к другим группам

- Авторский и лекционный гонорар.
- Одноразовые помощи и суточные, которые выплачиваются в случае перевода, принятия и направления на работу в другую местность, расходы на оплату суточных работникам, которые находятся в командировке.
- Стоимость выданной спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, мыла и других моющих средств, обезвреживающих средств или возмещение расходов работникам за приобретение ими спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты в случае невыдачи их администрацией.
- Расходы на коллективное питание плавсостава речного, морского и рыбопромыслового флотов, а также питание летного состава гражданской авиации во время выполнения задания полета, которые могут быть приравнены к суточным расходам, выплачиваемым в период командировки.
- Компенсации согласно действующему законодательству за использование для потребностей производства собственного инструмента и личного транспорта работников.
- Расходы на оплату проезда к месту работы как собственным, так и арендованным транспортом, городским и пригородным пассажирским транспортом.
- Сумы материальной помощи, которая предоставляется на захоронение.

#### Налоги, которые относятся к расходам на рабочую силу

- Сумы, которые вносятся в бюджет в связи с превышением фонда оплаты труда.

В Российской Федерации затраты работодателя на персонал классифицируются по трем группам:

1. Расходы на оплату труда.
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, которые не принадлежат ни к фонду заработной платы, ни к выплатам социального характера.

Содержание элементов расходов аналогично структуре расходов на персонал, который используется в Украине, за исключением одной позиции – в России в расходы работодателя на персонал включаются дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям, чего нет в Украине.

В Германии, например, в отличие от украинской структуры расходов, к совокупным расходам работодателя на персонал относят:

- Отчисления в пользу профсоюзов.
- Расходы на совет предприятия и на производственные собрания.

- Расходы на анализ и наблюдение за рынком рабочей силы.
- Расходы на вербовку, отбор и высвобождение кадров.
- Особые расходы на кадрово-экономическое хозяйство (заводской журнал, плакаты, фильмы и тому подобное) и некоторые другие.

**Источниками информации** для расчета расходов на персонал является первичная документация по учету личного состава работников, использованию рабочего времени, учету выработки и заработной платы, расчетам с рабочими и служащими по заработной плате, учету кассовых операций и тому подобное.

В экономически развитых странах Запада труд для работодателя стоит недешево. Величина основных и дополнительных расходов на персонал в расчете на одного среднестатистического работника за год эквивалентна стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. При этом заработная плата составляет около половины общих расходов на персонал, вычисленных в денежной форме. Например, на одном из крупных немецких предприятий это соотношение имеет такой вид (в процентах):

- основные расходы на персонал (заработная плата) - 100;
- дополнительные расходы на персонал в соответствии с законодательными предписаниями и тарифными соглашениями - 59;
- добровольные социальные расходы предприятия - 50.

Следовательно, на 100 единиц фактически выплаченной зарплаты предприятие дополнительно тратит 109 единиц, из них на добровольные социальные расходы - 50. К добровольным социальным расходам относятся:

- |  |         |
|--|---------|
| - расходы на обеспечение работников в старости | 51,8 %; |
| - денежные выплаты                             | 25,5 %; |
| - стоимость социальных услуг                   | 9,0 %;  |
| - стоимость учебы и повышения квалификации     | 11,0 %; |
| - другие расходы                               | 2,7 %.  |

Дополнительные и добровольные социальные расходы во времени растут быстрее, чем заработная плата. Это вынуждает экономические подразделения, службы персонала предприятий тщательным образом планировать и обосновывать каждую статью расходов на персонал, составлять сметы всех производственных расходов для каждого структурного подразделения (места образования расходов) и строго контролировать расходование ресурсов в пределах сметы.

### **15.3. Экономическая эффективность управления персоналом**

Каждая организация в сфере экономики, как правило, ориентирована на достижение определенного коммерческого успеха, то есть получение в результате своей деятельности дохода, который превышает совокупные производственные расходы. Иначе производственно-хозяйственная деятельность не имеет смысла. Для достижения определенного уровня эффективности производственно-хозяйственной деятельности необходимо тщательным образом изучать рыночный спрос; взвесив внешние условия и собственные возможности, определить и спроектировать конкурентоспособные виды продукции (товаров, услуг); как можно точнее спланировать потребность в производственных ресурсах всех видов; обеспечить их снабжение в должное время в необходимых объемах; на высоком профессиональном уровне организовать совокупный производственный процесс. Обязательным условием обеспечения запланированного или желаемого уровня эффективности производства является постоянный мониторинг хода выполнения производственных процессов, расходования ресурсов, выполнения заказов потребителей, финансового состояния предприятия и итоговых показателей экономической эффективности деятельности.

Определяющими факторами эффективности производства являются прежде всего качественные характеристики персонала и уровень управления. Потому анализ эффективности деятельности любой организации целесообразно начинать с анализа и оценки эффективности управления персоналом.

Управление персоналом как функция управления предприятием является сложным, многогранным процессом, который происходит во времени и пространстве. Если этим процессом управляют менеджеры с современным пониманием роли и значения человеческого фактора, с использованием мирового опыта, наработанного многими поколениями научных работников и руководителей-практиков, то предприятие будет гарантировано обеспечено конкурентоспособным персоналом. Такой персонал не только с успехом будет решать непростые текущие задания производства - он будет надежным залогом поступательного развития предприятия, невзирая ни на какие сложности и внешние угрозы.

Главным методом анализа экономической эффективности управления персоналом является **метод сравнения**. Его суть заключается в том, что выбирается ряд экономически важных показателей деятельности организации; потом каждый из этих показателей оценивается или на конкретную дату, или за конкретный рабочий период, например, за год, квартал, месяц, за рабочий день и тому подобное. Каждый отдельный показатель или группу взаимосвязанных или взаимодополняющих показателей сравнивают в зависимости от цели анализа:

- с запланированным уровнем;
- с достигнутым уровнем за несколько предыдущих аналогичных периодов, то есть в динамике;
- с аналогичными показателями других организаций, в частности, насколько это возможно, с показателями конкурентов.

Рассмотрим важнейшие **показатели**, которые могут характеризовать **экономическую эффективность** управления персоналом на примере промышленного предприятия.

К ним относятся показатели общей производительности ( $\Pi$ ), производительности труда ( $\Pi_{тр}$ ), производительности трудовых ресурсов ( $\Pi_{п}$ ) – см. п. 15.1.

Важной информацией для оценки эффективности управления персоналом являются также показатели:

Выполнение плана по объему товарной продукции ( $O_{тп}$ ):

$$O_{тп} = \frac{O_{тп1}}{O_{тп2}} \times 100, \quad (15.4)$$

- где  $O_{тп1}$  - объем фактически изготовленной товарной продукции;  
 $O_{тп2}$  - запланированный объем товарной продукции.

Выполнение плана по объему реализованной продукции ( $O_{рп}$ ):

$$O_{рп} = \frac{O_{рп1}}{O_{рп2}} \times 100, \quad (15.5)$$

- где  $O_{рп1}$  - объем фактически реализованной продукции;  
 $O_{рп2}$  - запланированный объем реализации продукции.

Выполнение плана по доходу от реализации продукции ( $D_{рп}$ ):

$$D_{рп} = \frac{D_{рп1}}{D_{рп2}} \times 100, \quad (15.6)$$

- где  $D_{рп1}$  - сумма фактически полученного дохода;  
 $D_{рп2}$  - запланированная сумма дохода от реализации продукции.

Выполнение плана по прибыли ( $\Pi P$ ):

$$\Pi P = \frac{\Pi P_1}{\Pi P_2} \times 100, \quad (15.7)$$

- где  $\Pi P_1$  - фактически полученная балансовая прибыль;  
 $\Pi P_2$  - запланированная сумма балансовой прибыли.

Большое значение для характеристики эффективности управления персоналом имеет система каче-

ственных показателей, к которой относятся:

Рентабельность товарной продукции (РТ):

$$P_T = \frac{ПП_1}{C_T} \times 100, \quad (15.8)$$

где  $ПП_1$  - фактически полученная балансовая прибыль за отчетный период;  
 $C_T$  - полная себестоимость товарной продукции.

Рентабельность реализованной продукции (Рр):

$$P_P = \frac{ПП_1^1}{C_P} \times 100, \quad (15.9)$$

где  $ПП_1^1$  - прибыль, полученная в результате реализации продукции;  
 $C_P$  - полная себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность расходов на персонал (Рп):

$$P_{II} = \frac{ПП_1^1}{B_{II}} \times 100, \quad (15.10)$$

где  $B_{II}$  - совокупные расходы на персонал за отчетный период.

В процессе оценки эффективности управления персоналом обязательно следует анализировать динамику соотношения балансовой прибыли и совокупных расходов на оплату труда, а также как изменяется доля расходов на оплату труда в общей совокупности расходов производства. Если за несколько смежных периодов наблюдается позитивная динамика соотношения прибыли и расходов на оплату труда, если растет доля расходов на оплату труда в общей совокупности расходов производства, то это свидетельствует об эффективности политики трудовых доходов, о хорошей организации оплаты труда.

Повышение общей производительности, производительности труда, рентабельности, роста массы прибыли, выполнения планов производства товарной продукции, увеличения реализации - все эти показатели отображают высокий уровень управления предприятием в целом, и в частности высокий уровень управления персоналом.

#### 15.4. Организационная эффективность управления персоналом

Важной предпосылкой достижения приемлемого уровня экономической эффективности управления персоналом является обеспечение адекватного организационного уровня управления персоналом. Иначе говоря, экономическая эффективность управления персоналом базируется на организационной.

Среди важнейших **показателей организационной эффективности** управления персоналом стоит выделить:

- степень обеспечения потребностей предприятия в персонале по профессиям, специальностям, должностям и образовательно-квалификационным уровням работников;
- эффективность использования рабочего времени, квалификации и творческого потенциала всех категорий персонала;
- уровень ритмичности производства;
- качество продукции и услуг.

Организационная эффективность управления персоналом достигается повседневной настойчивой работой в таких **направлениях**:

- высококачественное информационное обеспечение (нормативно-правовые акты, стандарты, организационно-распорядительные документы, нормы, лимиты, правила, положения, инструкции, планы, графики, договоры, соглашения, методические рекомендации, справочная литература);
- подбор, комплектование и расстановка кадров, разделение и кооперация труда, делегирование пол-

номочий;

- организация и обслуживание рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда;
- эффективный мониторинг ритмичности производства;
- отчетность, учет и контроль результатов производства во всех структурных подразделениях.

### **15.5. Социальная эффективность управления персоналом**

Уровень социальной эффективности управления персоналом характеризуется такими показателями и критериями, которые отображают разные аспекты привлекательности или непривлекательности работы в данном трудовом коллективе, удовлетворенности или недовольстве людей работой.

Частичными **показателями социальной эффективности** управления персоналом являются:

- динамика роста реальной заработной платы наемных работников;
- гарантии занятости на длительный период времени (отсутствие угрозы потерять работу);
- стабильность кадрового состава;
- состояние условий труда и культурно-бытового обслуживания на производстве;
- возможности учебы и профессионально-квалификационного продвижения;
- уровень социального страхования;
- социально-психологический климат в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

Общий уровень социальной эффективности управления персоналом можно оценить показателем удовлетворенности работников работой, который определяется социологическими исследованиями.