

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Владимирский государственный университет

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ

Владимир, 2006 г.

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Владимирский государственный университет

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

ТЕКСТ ЛЕКЦИЙ

Под редакцией к.э.н., доц. Румянцевой Р.Н.,  
Смоляниновой М.В., Соколова С.А.

Составители:

Барабанова Л.В.  
Архангельский А.В.  
Михайлова Е.В.  
Лапина О.В.  
Осипова И.Ю.  
Логашов С.В.

Новорчук В.Н.  
Нарышкин А.В.  
Кузнецов А.Ю.  
Смолянинова М.В.  
Соколов С.А.  
Илларионова С.А.

Владимир, 2006 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1. Методы управления персоналом .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 2. Эффективность работы персонала .....</b>	<b>32</b>
1. Общие подходы к аттестации сотрудников.....	33
2. Формы оценки персонала .....	34
3. Два подхода к оценке персонала.....	35
4. Количественные методы оценки.....	37
4.1. Метод стандартных оценок.....	37
4.2. Экспертные оценки .....	38
4.2.1. Общие подходы.....	38
4.2.2. Индивидуальный способ экспертной оценки.....	40
4.2.3. Групповой способ экспертной оценки.....	40
4.2.4. Документация, необходимая при экспертной оценке .....	41
4.3. Сравнительные методы .....	44
5. Качественные методы оценки .....	44
5.1. Оценка по методу черт .....	45
5.2. Оценка на основе анализа труда.....	46
5.3. Метод оценочных центров (Assessment Center).....	46
5.3.1. Алгоритм методики .....	46
5.3.2. Процедура профессиографирования .....	47
5.3.3. Психологическая оценка персонала.....	48
5.3.4. Профессиональная оценка персонала .....	48
5.4. Управление посредством установки целей (MBO, Management by Objectives) .....	49
6. Диагностическая система оценки .....	51
6.1. Общие подходы.....	51
6.2. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П) .....	51
6.3. Расчет оценки уровня квалификации работника (К).....	53
6.4. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С) .....	54
6.5. Расчет оценки результатов труда (Р) .....	55
6.6. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д) .....	55
<b>Глава 3. Персонал предприятия и его структура.....</b>	<b>56</b>
1. Персонал предприятия и его структура .....	57
1.1. Понятие персонала предприятия .....	57
1.2. Качественная характеристика персонала фирмы .....	58
1.3. Промышленно-производственный персонал .....	59
2. Характеристики персонала предприятия .....	60
2.1. Количественная характеристика персонала .....	60
2.2. Расчёт потребности в персонале.....	63
3. Принципы выявления потребностей в персонале.....	66
3.1. Экстраполяция.....	68

3.2. Балансовый метод .....	69
3.3. Экспертный опрос .....	69
<b>Глава 4. Формирование коллектива .....</b>	<b>71</b>
1. Определение трудового коллектива .....	71
2. Принципы и методы построения стабильного трудового коллектива .....	79
3. Психологический аспект эффективной работы трудового коллектива .....	90
<b>Глава 5. Оплата труда. Сущность и структура. Система оплаты труда. Сдельная оплата труда .....</b>	<b>93</b>
<b>Глава 6. Повременная оплата труда .....</b>	<b>105</b>
1. Простая повременная система .....	106
2. Повременно-премиальная система .....	107
3. Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями .....	110
4. Планирование и учет заработной платы .....	112
<b>Глава 7. Организация труда .....</b>	<b>116</b>
1. Экономическое значение организации труда .....	116
2. Нормирование труда .....	118
<b>Глава 8. Мотивация потребностей .....</b>	<b>122</b>
1. Теории мотивации .....	122
1.1. Диспозиционные теории мотивации .....	123
1.1.1. Теория потребности в достижениях .....	123
1.1.2. Теория иерархии потребностей .....	124
1.1.3. Теория ERG .....	126
1.1.4. Двухфакторная теория мотивации .....	127
1.1.5. Теория характеристик работы .....	129
1.2 Когнитивные теории мотивации труда .....	132
1.2.1. Теория общих ожиданий .....	132
1.2.2. Теория справедливости .....	133
1.2.3. Теория постановки целей .....	134
1.2.4. Цикл высокопроизводительного труда .....	136
2. Материальные потребности как основа мотивации .....	138
3. Нематериальные стимулы к труду .....	139
3.1. Социальная мотивация .....	139
3.2. Моральная мотивация .....	142
3.3. Психологическая мотивация .....	145
<b>Глава 9. Система работы с персоналом .....</b>	<b>149</b>
<b>Глава 10. Как вести себя на собеседовании .....</b>	<b>154</b>
<b>Литература .....</b>	<b>158</b>

# Глава 1. Методы управления персоналом

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия. Рынок ставит предприятие в новые отношения с государственными организациями, с производственными и другими партнёрами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями предприятий, руководителями и подчинёнными, между всеми работниками внутри предприятия. Меняется отношение к персоналу предприятий, т. к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу предприятий.

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы). Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, т. к. менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Поэтому в ряде фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создать, беречь и умножать.

Традиционные методы управления персоналом, получившие распространение в корпорациях развитых стран в XX столетии имеют ряд общих характеристик:

1. До сих пор не сложилось единства профессионального знания, общей профессиональной идеологии из-за разнообразия существующих подходов в управлении персоналом, из-за национальных и организационных различий.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Специалисты по управлению персоналом выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими в разрез с общей стратегией корпорации.
3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.
4. Управление персоналом трактовалась как деятельность, которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла. Существовало мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.
5. Отсутствие специализированной профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства, линейных руководителей.

В практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать «архитектурная модель». Менеджер по персоналу играет ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии организации – менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав её высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами. Однако для отечественных кадровых служб, пока ещё только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит абстрактный характер.

*Управление* – целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

*Субъект управления персоналом* – группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

*Объект управления* – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления – организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями.

*Трудовой коллектив* – некая система «Кадры», состоящая из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и другим. Для системы характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так по вертикали (между структурными подразделениями, органами управления и т. п.).

Механизм управления – система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого качества, количества и к определённое время. Цели управления достигаются путём реализации определённых принципов и методов.

*Методы управления* – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. *Административные*, – базируются на власти, дисциплине и взысканиях.
2. *Экономические*, – основываются на правильном использовании экономических законов производства.

3. *Социально-психологические* – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Кроме того, в процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.



Рис. 1. Система методов управления персоналом на предприятии<sup>1</sup>

*Административные методы* – способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга стремление человека трудиться в определённой организации и т. д. Эти методы воздействия имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Способы административного воздействия:

<sup>1</sup> Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 311.



1. *Организационные воздействия*: 1) штатное расписание; 2) положение о подразделениях; 3) должностные инструкции; 4) организация рабочего места; 5) коллективный договор; 6) правила трудового распорядка; 7) организационная структура управления; 8) Устав предприятия.

Эти документа (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства.

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Работник российского предприятия рассматривает внутрифирменные стандарты как заданное ограничение, которое исходя из его личного интереса, можно нарушать, когда дремлет бдительного око начальства. Как следствие, – многочисленные случаи нарушения трудовой дисциплины, хищения материалов и готовой продукции, высокий процент брака и низкая исполнительная дисциплина. Это типичное проявление азиатского русского менталитета, где эти случаи не подлежат общественному порицанию. Поэтому использование организационного воздействия эффективно с параллельным применением социально-психологических методов и воспитанием корпоративной культуры.

2. *Распорядительные воздействия*: 1) приказы; 2) распоряжения; 3) указания; 4) инструктирование; 5) наставления; 6) целевое планирование; 7) нормирование труда; 8) координация работ; 9) контроль исполнения.

*Распорядительные воздействия* направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путём прямого административного регулирования.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание). Приказ обычно состоит из 5-ти частей: констатация ситуации (события), меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделенные ресурсы для реализации решения, сроки исполнения решения, контроль исполнения.

3. *Материальная ответственность и взыскания*: 1) ответственность за задержку трудовой книжки; 2) добровольное возмещение ущерба предприятию; 3) удержания из заработной платы; 4) депремирование; 5) полная материальная ответственность; 6) коллективная материальная ответственность.

4. *Дисциплинарная ответственность и взыскания*: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) понижение в должности; 5) увольнение.

5. *Административная ответственность*: 1) предупреждения; 2) штрафы; 3) возмездное изъятие предметов; 4) административный арест; 5) исправительные работы.

Таблица 1

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления<sup>2</sup>

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. <i>Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие)</i></p> <p>1.1 Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.</p> <p>1.2 Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.</p>	<p>1. <i>Неэффективное организационное воздействие на персонал:</i></p> <p>1.1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».</p> <p>1.2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.</p>

<sup>2</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 482.

<p>1.3 Разработка чётких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КЗоТ РФ.</p> <p>1.4 Наличие чёткой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.</p> <p>1.5 Разработка чётких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.</p> <p>1.6 Наличие чётких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.</p> <p>1.7 Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.</p>	<p>1.3. Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК.</p> <p>1.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников».</p> <p>1.5. Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.</p> <p>1.6. Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.</p> <p>1.7. Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.</p>
<p><i>2. Эффективные виды распорядительных воздействий:</i></p> <p>2.1 Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.</p> <p>2.2 Чёткие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений.</p> <p>2.3 Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления.</p> <p>2.4 Применение системы контроля исполнения документов на предприятии.</p>	<p><i>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:</i></p> <p>2.1 Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий.</p> <p>2.2 Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.</p> <p>2.3 Нечёткие и противоречивые устные указания руководства.</p> <p>2.4 Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или её низкая эффективность.</p>
<p><i>3 Баланс между административными</i> Методами наказания и поощрения:</p>	<p><i>3. Дисбаланс между административными</i> методами наказания и поощрения:</p>

3.1 Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.	3.1 Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.
3.2 Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.	3.2 Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с негодными и т. д.
3.3 Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).	3.3 Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.
3.4 Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).	3.4 Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности).
3.5 Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются.	3.5 Отсутствие чётких правил наказания и поощрения.

Административные методы управления – мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальное условие их эффективности – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные предприятия.

В последнее время понизилась роль административных методов на предприятиях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствуют использованию административных методов: это рост безработицы и частичная занятость на предприятиях, значительная инфляция в течение последних лет и несвоевременная выплата заработной платы, развитие бартерных сделок и низкая дисциплина поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпа-

ми роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие чёткой стратегии развития предприятия, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативным методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов.

Экономические методы – способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий.

В советский период предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчёт, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов.

Классификация экономических методов управления:

1. *Плановое ведение хозяйства*: 1) свободное предпринимательство; 2) план экономического развития; 3) портфель заказов; 4) критерий эффективности; 5) конечные результаты.

Плановое ведение хозяйства – главный закон функционирования любого предприятия (организации), которое имеет чётко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнёром других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития – основная форма обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Госзаказ трансформируется в портфель заказов пред-

приятия с учётом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо чётко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

2. *Хозяйственный расчёт*: 1) самостоятельность; 2) самокупаемость; 3) самофинансирование; 4) экономические нормативы; 5) фонды стимулирования.

Хозяйственный расчёт – метод ведения хозяйства, основанный на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объём продаж, выручка) полном возмещении расходов на производство за счёт полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозрасчёт основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными производителями продукции (работ, услуг). самокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования дотационности в покрытии убытков, т. е. оно полностью окупает свои затраты за счёт доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротством. Самофинансирование – главный принцип расширенного воспроизводства и развития предприятия за счёт собственной прибыли.

3. *Оплата труда*: 1) должностной оклад для служащих; 2) тарифная ставка для рабочих; 3) дополнительная зарплата; 4) вознаграждение; 5) премия.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы; обеспечивает связь между результатами труда, его процессом, отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учётом средних затрат труда при его нормативной продолжительности.

Руководитель предприятия с помощью 5-ти перечисленных компонентов оплаты труда может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечить рост их жизненного уровня.

4. *Рабочая сила*: 1) рынок труда; 2) спрос (потребность); 3) наличие (численность); 4) стоимость рабочей силы; 5) уровень жизни.

Рабочая сила – главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики. Представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального воспроизводства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере общения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

5. *Рыночное ценообразование*: 1) стоимость; 2) цена; 3) себестоимость; 4) доход; 5) прибыль.

Рыночное ценообразование – регулятор товарно-денежных отношений и важный экономический инструмент в соизмерении расходов и доходов, цены и себестоимости продукции. Стоимость товара отражает общественно-необходимые затраты труда на производство и определяет отношение валовой стоимости товаров, произведённый в государстве за год, к количеству товаров. Цена – денежный эквивалент стоимости, формируется дважды: сначала путём калькуляции затрат (расчётная стоимость), а затем в результате рыночных отношений купли-продажи товара (продажная стоимость). Если цена завышена, то товар не продаётся, если занижена, то приносит убытки предприятию.

6. *Ценные бумаги*: 1) акции; 2) облигации; 3) векселя; 4) кредитные карты; 5) дивиденды.

Ценные бумаги – главный инструмент фондового рынка. Неденежный эквивалент имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путём их предъявления к оплате или продажи. Ценные бумаги – неотъемлемая часть фондового рынка. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социалистического производства.

Руководитель предприятия может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов, роста благосостояния сотрудников и формирования корпоративных отношений.

7. *Налоговая система*: 1) на фонд оплаты труда; 2) подоходный налог; 3) НДС; 4) налог на прибыль; 5) прочие.

Налоговая система – важный экономический механизм пополнения казны государства путём взимания налогов с предприятий и граждан. Она задаётся государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для манёвра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

8. *Формы собственности*: 1) государственная (федеральная); 2) муниципальная; 3) частная; 4) общественная; 5) интеллектуальная.

Формы собственности – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия.

9. *Фазы воспроизводства*: 1) производство; 2) обмен; 3) распределение; 4) потребление.

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно



ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство).

Таблица 2

Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления<sup>3</sup>

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
<p>1. Плановое ведение хозяйства.</p> <p>1.1. Предприятие – свободный товаропроизводитель и действует на рынке на основе разработанной маркетинговой стратегии по перспективному плану.</p> <p>1.2. Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится матричный расчёт объёмов производства и потребления ресурсов на основе экономических нормативов.</p> <p>1.3. Портфель заказов формируется заблаговременно, служит базой разработки плана экономического развития, производится оптимизация портфеля заказов по времени и стоимости.</p> <p>1.4. Критерии эффективности работы предприятия чётко определены и ранжированы по важности (самый важный – прибыль; оптимизация планов ведётся исходя из отобранных критериев эффективности).</p> <p>1.5. Конечные результаты производства чётко определены (выручка, объём продаж, производительность, качество, себестоимость и т. п.). Они являются основой планирования, учёта и анализа, мотивации и стимулирования труда, стабильны во все времена и по уровням управления, о них знают рядовые сотрудники.</p>	<p>• <i>Бесплановое ведение хозяйства.</i></p> <p>1. Предприятие не является свободным товаропроизводителем, не имеет собственной маркетинговой стратегии, перспективный план отсутствует.</p> <p>2. План экономического развития не разрабатывается, увязка объёмов производства и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют.</p> <p>3. Портфель заказов формируется стихийно, не служит базой экономического планирования, оптимизация плана по экономическим критериям не производится.</p> <p>4. Критерии эффективности предприятия чётко не определены. Прибыль не является главным критерием. Оптимизация и оценка эффективности работы по критериям не ведётся.</p> <p>5. Конечные результаты производства чётко не определены или размыты. Они не являются основой планирования, учёта или анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления, не доведены до рядовых сотрудников.</p>

<sup>3</sup>

Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 491.

<p>2. Развитие хозяйственного расчёта.</p> <p>2.1. Децентрализованное планирование.</p> <p>2.2. Нормативный метод взаиморасчётов подразделений.</p> <p>2.3. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.4. Открытие лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5. Утверждение положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.</p>	<p>2. Ликвидация хозяйственного расчёта.</p> <p>1. Централизованное планирование.</p> <p>2. Общезаводская система учёта расходов на производство. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>3. Отсутствие участия подразделений в прибыли.</p> <p>4. Ликвидация лицевых счетов подразделений.</p> <p>5. Отмена положения о внутрихозяйственном хозрасчёте.</p>
<p>2. Рост заработной платы.</p> <p>1. Индексация заработной платы с учётом инфляции и увеличения объёмов производства.</p> <p>2. Развитие форм дополнительной заработной платы с учётом условий труда и квалификации.</p> <p>3. Распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (КТВ) непосредственно в подразделениях.</p> <p>4. Наличие чёткого положения об оплате труда персонала.</p>	<p>3. «Замораживание» заработной платы.</p> <p>1. Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли.</p> <p>2. Выплата дополнительной зарплаты по минимуму в пределах КЗоТ.</p> <p>3. Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия.</p> <p>4. Отсутствие чёткого положения об оплате труда персонала.</p>
<p>– Развитие системы премирования из прибыли.</p> <p>1. Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке) или по КТУ.</p> <p>2. Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива.</p> <p>3. Развитие выплат материальной по-</p>	<p>4. Ликвидация системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1. Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли.</p> <p>4.2. Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам.</p> <p>4.3. Прекращение выплат материальной помощи или её оказание только в чрезвычайных обстоятельствах.</p>

<p>мощи из прибыли с учётом личности работника и различных ситуаций.</p> <p>4. Наличие чёткого положения о премировании.</p>	<p>4.4. Отсутствие (отмена) положения о премировании.</p>
<p>5. Поощрение роста материальных потребностей.</p> <p>5.1. Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования.</p> <p>5.2. Обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильём (общежитием).</p> <p>5.3. Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т. п.).</p>	<p>5. Игнорирование роста материальных потребностей.</p> <p>5.1. Отсутствие ссуд или их предоставление под банковский процент.</p> <p>5.2. Отсутствие обеспечения жильём или продажа его по рыночным ценам.</p> <p>5.3. Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.</p>
<p>6. Развитие социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1. Создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счёт предприятия.</p> <p>6.2. Страхование работников за счёт предприятия.</p> <p>6.3. Обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.</p>	<p>6. Игнорирование социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1. Использование только государственного пенсионного обеспечения.</p> <p>6.2. Ликвидация или отсутствие страхования работников за счёт предприятия.</p> <p>6.3. Ликвидация или отсутствие обеспечения фирменной одеждой, питанием и транспортом.</p>

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат. Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллективов и

отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.).

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Объект воздействия этих методов, – группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на 2 основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Такое разделение достаточно условно, т. к. в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире. А в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

1. Социальное планирование: 1) цели; 2) методы; 3) критерии; 4) нормативы; 5) результаты.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

2. Социологические методы исследования: 1) анкетирование; 2) интервьюирование; 3) социометрия; 4) наблюдение; 5) собеседование.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они представляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

3. Личностные качества: 1) деловые качества; 2) моральные качества; 3) достоинства; 4) недостатки.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе, и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявления личной морали человека. В кадровой работе необходимо знать достоинства и недостатки сотрудников, исходя из которых им подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

4. Мораль: 1) государственная; 2) общественная; 3) религиозная; 4) групповая; 5) личная.

Мораль – особая форма общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм.

В настоящее время лучшие западные компании (“Sony”, “Nissan”, “Ford”, “IBM”, “Mitsubishi”) формирование корпоративной морали и культуры ставят в качестве первоочередной задачи.

5. Партнёрство: 1) деловое; 2) дружеское; 3) по увлечению; 4) семейное; 5) сексуальное.

Партнёрство – важный компонент любой социальной группы; заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнёрстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой.

6. Соревнование: 1) принципы; 2) критерии; 3) методы; 4) методы; 5) формы; 6) организация.

Соревнование – специфическая форма общественных отношений; характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.

Идея соревнования и лидерства была активно поддержана классиками марксизма-ленинизма и материализовалась в форме социалистического соревнования: стахановское движение, ударничество и новаторство, коммунистические субботники, движение за коммунистический труд.

Западные, прежде всего, японские компании, тщательно изучив опыт социалистического соревнования, успешно применили его к национальному менталитету своих рабочих и корпоративному интересу фирмы в виде кружка качества, рабочих советов, теорий “Х” и “У” и других. Предполагается, что после выхода из кризиса российские предприятия вернуться к необходимости организации соревнования как важнейшего средства роста производительности труда.

7. Общение: 1) межличностное; 2) личностное; 3) вербальное; 4) невербальное.

Общение – специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Межличностное общение возникает между различными людьми в формах руководитель – подчинённый – сотрудник – друг и др. более сложных формах общения нескольких людей. Личностное общение имеет место в простых формах взаимоотношений руководителя с подчинённым, сотрудников между собой, когда существуют 2 субъекта коммуникаций. Вербальное или словесное, общение возникает в процессе устного ли письменного обмена информацией. Невербальное общение имеет место, когда используются другие знаковые формы передачи информации, например, жесты, мимика, звуки, поза и т. д. Управленческое общение включает в себя 3 основных этапа: выдача распорядительной информации, получение обратной связи, выдача оценочной информации.

8. Переговоры: 1) структура; 2) техника; 3) методика; 4) технология (приёмы); 5) результаты.

Переговоры – специфическая форма человеческого общения, когда 2 или более стороны, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

9. Конфликты: 1) межличностные; 2) личностные; 3) ролевые; 4) деловые; 5) семейные.

Конфликт – форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы.

Сигналами конфликта являются социальный кризис. Напряжение в группе. Недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту, дискомфорт или интуитивное ощущение неловкости в компании или на работе.

Значение социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность – обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Классификация элементов, регулируемых психологическими методами управления:

1. Психологическое планирование: 1) цели; 2) критерии; 3) методы; 4) нормативы; 5) результаты.

Психологическое планирование – новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей разви-

тия и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

2. Отрасли психологии: 1) психофизиология; 2) психоанализ; 3) психология труда; 4) психология управления; 5) психотерапия.

Отрасли психологии и знание их методов исследования позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.

3. Типы личности: 1) организаторский; 2) аналитический; 3) инженерный; 4) творческий; 5) интуитивный.

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его обратную направленность к выполнению определённых видов работ и сферам деятельности. В сфере управления типизация личностей играет важное значение в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе.

4. Темпераменты: 1) сангвинический; 2) флегматический; 3) холерический; 4) меланхолический.

Темперамент – очень важная психологическая характеристика личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приёмов работы с конкретным человеком.

5. Характер человека: 1) черты характера (экстраверт; интроверт); 2) отношения человека (к окружающей действительности; к другим людям; к себе; к работе).

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении.

6. Направленность личности: 1) потребности; 2) интересы; 3) мотивы; 4) убеждения; 5) мировоззрение.

Направленность личности – важная психологическая характеристика человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.



7. Интеллектуальные способности: 1) уровень интеллекта; 2) мышление; 3) сознание; 4) память; 5) логистика; 6) творчество.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице.

8. Методы познания: 1) анализ; 2) синтез; 3) индукция; 4) дедукция; 5) ощущения; 6) восприятие.

Методы познания – инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений.

9. Психологические образы: 1) исторические; 2) художественные; 3) графические; 4) визуальные; 5) знаковые.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства.

10. Способы психологического воздействия: 1) внушение; 2) убеждение; 3) подражание; 4) просьба; 5) похвала; 6) совет; 7) принуждение; 8) осуждение; 9) требование; 10) запрещение; 11) «плацебо»; 12) порицание; 13) комплимент; 14) метод Сократа; 15) намёк; 16) обманутое ожидание; 17) «взрыв».

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешённые законом приёмы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

11. Поведение: 1) «ангельское»; 2) высокоморальное; 3) нормальное; 4) аморальное; 5) «дьявольское».

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

12. Чувства и эмоции: 1) нравственные; 2) эстетические; 3) патриотические; 4) интеллектуальные; 5) умиротворение; 6) причастность; 7) переживания; 8) угрозы; 9) ужасы.

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчётливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщённом объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека. Зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния.

13. Стрессы: 1) внешняя среда; 2) обстоятельства; 3) болезни; 4) перегрузки; 5) расслабление.

Стрессы – это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приёмов из перечисленных выше.

Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдения прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем руководства.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т. к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т. е. другим функциям.

Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально-психологических методов управления на работу персонала.

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций:

1. Виды коммуникаций: 1) вербальные (устные, письменные); 2) невербальные (язык телодвижений, параметры речи).

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и

письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещаний, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объём информации передаётся посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передаёт подчинённому письменные указания.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальной коммуникации, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – 2-й по значимости компонент невербальных коммуникаций. Параметры речи: интонация. Тембр голоса, частота дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и т. д.

2. Способы обеспечения: 1) слушание; 2) речь; 3) чтение; 4) письмо.

3. Тип личности: 1) экстраверт (сенсорный, мыслительный, решающий); 2) интроверт (интуитивный, чувствующий, воспринимающий).

Тип личности человека имеет большое значение в обеспечении эффективности коммуникаций. К каждому типу личности необходим разный подход.

4. Индикатор модальности: 1) визуальная; 2) аудиальная; 3) кинестетическая.

Индикатор модальности характеризует способы восприятия и передачи информации и является одним из важных моментов технологии нейролингвистического программирования (НЛП) – системы средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления. Основные положения НЛП основаны на том, что разные люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному.

5. Трансактный анализ: 1) родитель; 2) взрослый; 3) дитя.

Эффективность коммуникаций во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию. В зависимости от обстоя-

тельств эти состояния могут меняться. Одна из самых популярных психологических теорий, описывающих эти явления – трансактный анализ Э Берна.<sup>4</sup>

Переговоры – обмен мнениями с деловой целью. Люди вступают в переговоры, когда устраиваются на работу, оговаривают с начальством повышение заработной платы или занимаемой должности, обсуждают с деловыми партнёрами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара и т. д. Если переговоры деловых партнёров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры деловых подчинённого с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации чаще всего происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из 3-х основных частей:

1. Подготовка переговоров: 1) определение проблемы; 2) установка цели и задач; 3) анализ ситуации; 4) определение тактики переговоров.
2. Процесс переговоров: 1) реализация тактики; 2) нахождение ответа на вопрос: «Как продвинулось решение проблемы?»; 3) сделать выводы, прийти к соглашению.
3. Анализ результативности: 1) реализация соглашения; 2) контроль исполнения; 3) приобретение навыков для следующих переговоров.

Принципы общения с людьми.<sup>5</sup>

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Улыбайтесь.
3. Помните имя и фамилию человека.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Внушайте своему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.
7. Критикуя, помните о достоинстве человека.

---

<sup>4</sup> Берна Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: АО «Ассиана», 1995. 400 с.

<sup>5</sup> Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Литература, 1998. С. 121.

Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов<sup>6</sup>

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. <i>Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников.</i></p> <p>1.1. Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений.</p> <p>1.2. Чёткое следование философии предприятия на всех уровнях управления и во всех подразделениях.</p> <p>1.3. Обеспечения соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики.</p> <p>1.4. Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.5. Реализация принципов патернализма: сотрудники фирмы образуют одну большую семью.</p>	<p>1. <i>Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали.</i></p> <p>1.1. Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников.</p> <p>1.2. Нарушение общественных и внутрифирменных норм в угоду личным интересам лидеров и руководителей.</p> <p>1.3. Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью.</p> <p>1.4. Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений.</p> <p>1.5. Реализация принципов индивидуализма, личных интересов и поощрения только лучших членов коллектива.</p>
<p>2. <i>Эффективные социальные методы воздействия.</i></p> <p>2.1. Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.</p> <p>2.2. Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства.</p> <p>2.3. Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда, смене лидеров).</p> <p>2.4. Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов.</p>	<p>2. <i>Неэффективные социальные методы воздействия.</i></p> <p>2.1. Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.).</p> <p>2.2. Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель – подчинённый.</p> <p>2.3. Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива.</p> <p>2.4. «Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса.</p> <p>2.5. Ориентация на рыночную конкуренцию, игнори-</p>

6

Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 515.

2.5. Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций.	рование соревновательности и инициативности сотрудников.
<p>3. <i>Рациональные психологические методы воздействия на персонал.</i></p> <p>3.1. Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе чёткого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.</p> <p>3.2. Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория “Y”).</p> <p>3.3. Проведение психологического тестирования сотрудников и организации индивидуальной работы с ними с учётом типа личности, темперамента.</p> <p>3.4. Организация психологической службы и психологических консультаций для сотрудников.</p> <p>3.5. Проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.</p>	<p>3. <i>Неэффективные психологические методы воздействия.</i></p> <p>3.1. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.</p> <p>3.2. Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентация на командование, принуждение и наказание (теория “X”).</p> <p>3.3. Отсутствие или эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учёта свойств личности («рабочая лошадь»).</p> <p>3.4. Увольнение социальных психологов или игнорирование их роли в коллективе.</p> <p>3.5. Игнорирование психологических тренингов или проведение их только для высшего руководства.</p>

На протяжении последних 100 лет место управление персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы учёных и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией, т. к. сила организации, прежде всего в человеческом капитале.

Осуществление радикальных реформ, как правило, связано с определённой дегуманизацией отношений между людьми, включёнными в различные системы управления. Ситуация в России – не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И всё более управление персоналом признаётся одной из наиболее важных сфер жизни организации,

способной многократно повысить её эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена, в самом деле. Необходимо ещё и знание о том, как это сделать, умелое (практическое овладение соответствующими навыками) и уместное (адекватность используемого метода ситуации в организации) использование соответствующих технологий и методов управления персоналом.

## Глава 2. Эффективность работы персонала

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются организационные ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту градацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий:

- ◆ Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.
- ◆ Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков.
- ◆ Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является система аттестации персонала.



## 1. Общие подходы к аттестации сотрудников

*Аттестация* представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов: определение даты аттестации, подготовка сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

*Личный план сотрудника.* Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана – выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

*Индивидуальный план развития* представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

*Личные цели* – это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО в английском сокращении). Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

*Текущий контроль.* В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана.

## 2. Формы оценки персонала

Одна из важнейших методических проблем - *кто* должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер – управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

1. комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
2. коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;
3. подчиненные оцениваемого;
4. кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;
5. самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;
6. использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

### 3. Два подхода к оценке персонала

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются *традиционными* для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В то же время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

- ⇒ сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;
- ⇒ основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному – он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого – коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков;
- ⇒ ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии *нетрадиционных методов*:

1. новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.
2. оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.

3. во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают *три группы методов*:

- **количественные** – это все методы с числовой оценкой уровня качества работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают *метод коэффициентов и балльный*. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда;
- **качественные** – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. *Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей;*
- **комбинированные** - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

## 4. Количественные методы оценки

### 4.1. Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (рис. 1).

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	Качество работы Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества		
10%	Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям		
25%	Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов		
15%	Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению		
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме		
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой		
<b>Итоговая оценка:</b> П (превосходно), О (отлично), Х (хорошо), НО (ниже ожидаемого), Н (неудовлетворительно) Комментарии:			

Рис. 1 Форма аттестационного листа

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области.

## **4.2. Экспертные оценки**

### **4.2.1. Общие подходы**

Количественные оценки, *например деловых и организаторских качеств работника*, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично – 5; хорошо – 4; удовлетворительно – 3; неудовлетворительно – 2; плохо – 1).

*Оценки по критериям* обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":

"1" – явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" – не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" – умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;  
"4" – умет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;  
"5" – умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность *определенные качества всегда имеют различный удельный вес*, что устанавливается экспертным путем.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что *образование* – одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы* – количественная мера опыта, а *возраст* находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета *коэффициента профессиональной перспективности* по формуле:

$$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + B/18), \text{ где}$$

$O_{y.обр.}$  – оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц со средним образованием;

0,75 – для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 – для лиц с высшим образованием по специальности;

$C$  – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

$B$  – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов – *экспертов*. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

*Главная опасность* при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

#### **4.2.2. Индивидуальный способ экспертной оценки**

Используются группы экспертов двумя способами – индивидуально или группой. *Индивидуальный*, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

#### **4.2.3. Групповой способ экспертной оценки**

*Групповой* способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение*. Самым распространенным – *рекомендации*, но с указанием определенных признаков будущего решения.



Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3 – 5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

#### 4.2.4. Документация, необходимая при экспертной оценке

*Анкета* оценки руководителя или специалиста, *карточка эксперта*, *бланк результатов опроса экспертов* и *бланк расчета итоговой оценки* на аттестуемого – таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является **анкета**, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом – одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (табл. 1).

Таблица 1

№ п/п	Показатель	Баллы
1	Способность к выработке и внедрению оригинальных решений	10
2	Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	9
3	Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения	8

<b>4</b>	Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	<b>7</b>
<b>5</b>	Дисциплинированность и организованность	<b>6</b>
<b>6</b>	Инициативность	<b>5</b>
<b>7</b>	Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	<b>4</b>
<b>8</b>	Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу	<b>3</b>
<b>9</b>	Коммуникабельность	<b>2</b>
<b>10</b>	Способность проявлять интерес к смежным специальностям	<b>1</b>

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд – от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует *степень значимости качества*. Вторая оценка – это оценка *степени проявления этих же качеств* по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

1. если всегда - **1,5** балла;
2. если в большинстве случаев – **1** балл;
3. если иногда – **0,5** балла;
4. если почти никогда – **0** баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка – "Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого". С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке ("Бланк расчета средней оценки аттестуемого") по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

$$Z_{\text{ср}} = \frac{Z_{10} * n_{10} + Z_9 * n_9 + \dots + Z_1 * n_1}{n}$$

где  $Z_{\text{ср}}$  – средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;  
 $Z_{10} \dots Z_1$  – оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_{10} \dots n_1$  – количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

$n$  – общее количество экспертов.

$$\dot{I}_{\text{н\ddot{o}}} = \frac{\dot{I}_{1,5} * n_{1,5} + \dot{I}_1 * n_1 + \dot{I}_{0,5} * n_{0,5}}{n}$$

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого,

где  $P_{\text{ср}}$  – средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

$P_{1,5} \dots P_{0,5}$  – степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$  – количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

$n$  – общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

$$K = Z_{\text{ср}} \cdot P_{\text{ср}},$$

где  $K$  – качество.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

*Расчет эталона* производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам ( $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57$ ) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

1)  $57 \times 1,5 = 85,5$ ;

2)  $57 \times 1,0 = 57,0$ ;

3)  $57 \times 0,5 = 28,5$ .

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет **более 85 баллов**, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит **от 57 до 85 баллов**, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет **ниже 28 баллов**, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный

анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

### 4.3. Сравнительные методы

При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам, например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Сравнительные методы являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять и понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

## 5. Качественные методы оценки

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, – а именно: какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве *предмета оценки* в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;
- характеристики поведения в различных ситуациях;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- показатели результатов его деятельности;

Распространена также *комплексная* оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

### 5.1. Оценка по методу черт

В ее *основе* - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится *балльная оценка* степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает сотрудника и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков – качества личности сотрудника. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток – субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки. Используемые перечни качеств слабо привязаны к основной деятельности. Они скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывает-

ся не на анализе реального труда, а на том, что думают об оцениваемом окружающие.

## **5.2. Оценка на основе анализа труда**

Определение психологических свойств на основе анализа труда персонала происходит в рамках *ситуационной* оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура *отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе*, в структуре которых описывается работа сотрудника, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач оцениваемой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий работника, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Результатам оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких – менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

## **5.3. Метод оценочных центров (Assessment Center)**

### **5.3.1. Алгоритм методики**

Алгоритм действия этой методики выглядит следующим образом. Фирма, использующая подобную методику, как правило, имеет достаточно большой опыт работы, солидный список постоянных клиентов и собственную учебно-

тренировочную базу. У потенциальных заказчиков этой организации есть возможность "поместить" собственных сотрудников на несколько дней в учебно-тренировочный комплекс консалтинговой компании. На выходе заказчик получает, в зависимости от заказа, разнообразный набор сведений: от оценки личностных характеристик специалиста (разной степени полноты и достоверности) до квалификационного заключения о профессиональном соответствии, пригодности и перспективах профессионального развития тестируемого.

### 5.3.2. Процедура профессиографирования

Сущность *психологической оценки персонала* заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных особенностей сотрудника. Например, в выдаваемое заключение входит описание личностных, интеллектуальных и мотивационных особенностей специалиста, также указываются возможности эффективного управления протестированным сотрудником, возможности его наиболее оптимального использования.

Корректное заключение по степени профессиональной пригодности данного человека после проведения процедуры психологической оценки может быть дано только лишь при знании психологических требований, предъявляемых особенностями рабочего места к конкретному человеку, то есть после проведения процедуры *профессиографирования* (описания профессии), входящей в состав психологической аттестации. Обычно же экспертом-психологом такое заключение дается на основе своего личного опыта и, следовательно, является несколько поверхностным. Методы, используемые при оказании данного вида услуг, бывают самые разные: психологические тесты (разной степени сложности и различной направленности – личностные, интеллектуальные, тесты способностей и т.д.), индивидуальное интервью психолога с исследуемым человеком и групповые игры.

### 5.3.3. Психологическая оценка персонала

*Психологическая оценка персонала* подразумевает наличие критериев, по которым будет проверяться соответствие человека своему рабочему месту. Критериями оценки в данном случае являются особенности личности человека, особенности его мотивации и т.д. Для этого необходимо проведение процедуры профессиографирования. На выходе от этой процедуры получается *профессиограмма* – описание профессии, и *психограмма* – описание личностных черт, качеств, способностей, необходимой степени их выраженности для того, чтобы человек мог достичь успеха в данной профессиональной деятельности. Далее создается особый набор диагностических методик, применяемых к людям, оценка которых необходима заказчику, и помимо общего психологического описания личности он получает еще и сравнительную психологическую характеристику сотрудника, по критериям, важным для его работы. В заключение, полученное по результатам психологической оценки, кроме психологического портрета входит мнение эксперта о профессиональной пригодности данного человека. Причем, при желании заказчика для каждого человека могут быть рекомендованы варианты улучшения его деятельности, возможности наиболее эффективного обучения и управления. Полезным побочным эффектом данной услуги является остающийся у заказчика список психологических критериев, которым должен отвечать специалист, что обычно используется внутренними консультантами заказчика при ротации кадров или при приеме претендентов на работу.

### 5.3.4. Профессиональная оценка персонала

*Профессиональная оценка персонала* заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям. В этом случае критериями оценки являются определенные профессиональные навыки и умения. Основная сложность здесь заключается в том, что в разных фирмах даже похожие виды работ подразумевают под собой выполнение разных функций. Обычно работа внешних консультантов заключается в выявлении системы критериев оценки для каждого рабочего места, организации правильной и корректной процедуры оценки персонала.



На выходе заказчик получает готовую систему профессиональной оценки своих специалистов (набор критериев для каждой должности), которую он может использовать и в дальнейшем. Если для проведения оценки привлекались специалисты заказчика, то результатом сотрудничества внешних консультантов и внутренних структур организации могут стать навыки по оценке персонала, которые будут успешно использоваться в дальнейшем для самостоятельной оценки персонала.

Большой плюс подобных услуг состоит еще и в том, что процедуры психологического тестирования дают, помимо запланированных результатов, огромное количество другой полезной информации. Результаты подобных исследований используются заказчиком при принятии решений во время структурных реорганизаций, при перемещении сотрудников по должностной лестнице, решении вопросов служебного соответствия, поиске возможностей наиболее эффективных путей управления и взаимодействия со специалистом.

Не редко психологической оценке персонала (в случае оценки каждого отдельно взятого специалиста) сопутствует заказ по психологической диагностике рабочих групп, которая зачастую дает результаты уже из области управленческого и организационного консультирования. Данные результаты помогают более эффективно организовать работу отдела и его взаимодействие с другими подразделениями. Также, при довольно глубоком исследовании организации, они могут помочь при оптимизации организационной структуры и стиля управления организацией.

#### **5.4. Управление посредством установки целей (MBO, Management by Objectives)**

В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от работника эффективного труда, пока остаются неясными его конечные результаты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Этим определяется то рациональное основание, на котором строится данный способ оценки. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год

или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- ☒ конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- ☒ измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- ☒ достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- ☒ значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ☒ ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах, и всего личного плана сотрудника. Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что сотрудник может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов – тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты его деятельности независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа сотрудников. И

хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

## 6. Диагностическая система оценки

### 6.1. Общие подходы

Распространенными являются разработка и использование комплексных методик. С точки зрения содержания производимой оценки она предполагает наличие одновременно *нескольких предметов* в структуре используемой информации. Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем 2-х частных оценок:

- первая – определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;
- вторая – определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д=П \times К+Р \times С$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

### 6.2. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П)

Для определения показателя (П) производится оценка проявления каждого из признаков (табл.2, табл.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей  $n=5$ , для специалистов  $n=6$ ) имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу

отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка =1.0, ниже среднего=0.75, выше среднего=1.25.

Оценка всей совокупности признаков производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$\dot{I} = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i$$

i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

a<sub>ij</sub> – количественная мера признака у работника;

X<sub>i</sub> – удельная значимость признака в общей оценке.

Таблица 2

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1	1,25
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3.	Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу)	0,13	0,1	0,13	0,16
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15

5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31
----	---	------	------	------	------

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3.	Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,1	0,07	0,1	0,12
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,07	0,1	0,12
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

### 6.3. Расчет оценки уровня квалификации работника (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – имеющие среднее специальное образование;

2 группа – имеющие высшее или незаконченное высшее образование

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы по каждому уровню образования (табл.4)

Таблица 4

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 группа- среднее специальное образование	2 группа- высшее или незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-94
2	0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется:

$$K = \frac{OB + CT}{3}$$

*OB* – оценка образования (*OB*=1,2)

*CT* – оценка стажа работы по специальности

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (*OB*+*CT*)

#### 6.4. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки *С* по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (табл. 5).

Таблица 5

Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1.	Начальник отдела	1,0
2.	Главный специалист	0,89
3.	Ведущий специалист	0,8
4.	Специалист 1-й категории	0,68
5.	Специалист 2-й категории	0,57

## 6.5. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины  $P$  производится оценка уровня проявления каждого из следующих признаков (табл. 6) Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников.

Определяется аналогично  $П$ .

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих результаты труда

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
1.	Количество выполненных	0,3	0,225	0,3	0,375
2.	Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,475
3.	Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,225	0,3	0,375

## 6.6. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

$Д$  получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки.

$$Д = П \times К + Р \times С$$

## Глава 3. Персонал предприятия и его структура

Создавшаяся в нашей стране ситуация, связанная с изменением экономической и политической систем, одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Поэтому необходимо как обеспечить преобразования на макроуровне, так и подготовить управленцев работать по-новому

Изучение дисциплины экономики предприятий необходимо для познания методов и правил хозяйственной деятельности производственной организации.

Основная задача, которую решает управленческий персонал предприятий, заключается в том, чтобы каждый вложенный в производство рубль не только окупался в полном объеме, но и приносил дополнительный доход.

На рабочих местах и в цехах производственных предприятий создается материальная база обеспечения жизнедеятельности каждого человека в отдельности и общества в целом, удовлетворения материальных и духовных потребностей людей. Чтобы поддерживать необходимый жизненный уровень, иметь семью, растить потомство, людям необходимы пища, одежда, кров. Эти предметы жизнеобеспечения создаются на предприятиях промышленности, сельского хозяйства, строительства при непосредственном участии различных фирм, организаций и предприятий транспорта, торговли и связи. Поэтому значение экономики предприятий, где создаются предметы жизнеобеспечения – необходимое условие понимания происходящих социально-экономических процессов и решения любых хозяйственных задач.

Характер труда предполагает наличие в нем ряда признаков, позволяющих говорить о способе соединения личных и вещественных факторов производства, об экономической и социальной сущности отношений и месте работника в трудовом процессе и производстве в целом. Содержание труда представляет собой совокупность факторов, определяющих роль и развитие главного элемента процесса труда –



человека. Наиболее важными среди них являются: состав и объем трудовых функций, обусловленных разнообразием и особенностями трудовых движений, действий и приемов; наличие специальных знаний и навыков и степень их влияния на качество и эффективность труда; соотношение умственного и физического, исполнительского и творческого труда.

## **1. Персонал предприятия и его структура**

### **1.1. Понятие персонала предприятия**

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью предприятия.

Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников фирмы – это показатель численности работников списочного состава за определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность – это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах.

## **1.2. Качественная характеристика персонала фирмы**

Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические, личностные, организационно-технические и социально-культурные.

Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп. Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

### 1.3. Промышленно-производственный персонал

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал, которые подразделяются на две основные группы – рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно делятся на основных и вспомогательных.

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников фирмы к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей фирмы и ее структурных подразделений, а также их заместители. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые одновременно и характеризуют степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в штатном расписании – документе, ежегодно утверждаемом ее руководителем и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным – поступившие на работу на определенный срок, но не свыше 2-х месяцев; к сезонным – поступившие на работу на период сезонных работ.

В международной практике в зависимости от характера деятельности персонал предприятия разделяют на работников управления; инженерно-технический персонал и конторских служащих; рабочих, занятых физическим трудом и работников социальной инфраструктуры.

## **2. Характеристики персонала предприятия**

### **2.1. Количественная характеристика персонала**

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

3. списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
4. среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
5. удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
6. темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
7. средний разряд рабочих предприятия;

8. удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
9. средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
10. текучесть кадров;
11. фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) в человеко-днях или в человеко-часах, который можно

определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

$$\text{Фрт} = \text{Чсп} * \text{Трв}.$$

Формула расчета списочной численности рабочих:

Тгод – планируемая годовая трудоемкость работ, выполненных рабочими чел/час.

ФРВн – полный годовой фонд рабочего времени одного рабочего, час.

$\eta$  - коэффициент, учитывающий плановое увеличение норм выработки на одного рабочего.

$$\text{ФРВн} = [\text{Дкг} - (\text{Дв} + \text{Дп} + \text{До})] \cdot \text{Тдн} - (\text{Дпв} + \text{Дпн} + \text{Допв}) \cdot t \text{ сокр.}$$

Дкг – количество календарных дней в году;

Дв – выходные дни;

Дп – праздничные дни;

До – дни отпуска;

Тдн – продолжительность рабочих смены в час;

Дпв – дни празд – выходные;

Дпн – дни предпраздничные;

Допв – дни отпуска совпадающие с предпраздничными и предвыходными днями, определяется как среднее величина по фактическим графикам отпусков на предприятии.

$$\text{ФРВп} = [\text{Дкг} - (\text{Дв} + \text{Дп} + \text{До} + \text{Ддо} + \text{Дб} + \text{Дго})] \cdot \text{Тдн} - (\text{Дпв} + \text{Дпн} + \text{Допв}) \cdot t \text{ сокр.}$$

Ддо – дни дополнительного отпуска;

Дб – дни пропущенные по болезни принятые средней величине по фактически пропущенным дням по болезни за предыдущий период времени  $\text{Дб} \approx 12$  дней;

Дго – дни на выполнение государственных и общественных обязанностей (вызов в милицию, военкомат).

## 2.2. Расчёт потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где  $Ч$  - базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

$ДП$  – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где  $ОП$  – объём производства;

$В$  – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие – сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм)
- рабочие – повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени)
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения)
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание)
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах  $ДП$  – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = А_{пл} - А_{б},$$

где  $A_{пл}$  и  $A_{б}$  - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

Частичная замена практиков, временно заменяющих должности специалистов

$$ДП = А_{пл} S K_{в},$$

где  $K_{в}$  – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2- 2 % от общей численности в год);

б. возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

#### **Долговременная потребность в специалистах.**

Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства. С учетом показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_{р} S K_{н},$$

где  $Ч_{р}$  - среднесписочная численность работающих;

$K_{н}$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

### **2.3. Планирование использования кадров**

Осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна



обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

Оно призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда

Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски

новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

### **3. Принципы выявления потребностей в персонале**

Планирование будь то в отношении производства, будь то в отношении персонала, представляет собой первостепенную по значимости функцию управления организациями. Сущность планирования заключается в определении целей организации, путей и методов их достижения.

Планирование в рыночной среде подразумевает учет множества переменных величин, факторов, которые являются неуправляемыми, плохо управляемыми или даже плохо прогнозируемыми. Поэтому современное планирование предполагает, прежде всего, выработку ориентиров и оценку возможных альтернатив, выбор которых будет осуществлен в будущем сообразно складывающимся обстоятельствам. Руководство организации осознает, что реализация плана в рыночных условиях подразумевает его постоянную корректировку, причем эта корректировка не связана с некомпетентностью тех, кто составлял план. Планы создаются в сценарной форме, предполагающей различные пути развития в соответствии с изменением внешнего окружения, действиями других организаций и многими другими условиями.

По методологическим особенностям планирование делится на стратегическое и текущее. В отношении персонала у каждого из этих видов планирования возникают свои специфические задачи, свои приоритетные направления.

Стратегическое планирование представляет собой организационный механизм разработки и реализации стратегии, с помощью которой руководство организации концентрирует ресурсы в производствах, сулящих наибольшие перспективы в будущем. В данном случае имеется в виду как финансовые и технологические, так и людские ресурсы. Стратегическое планирование по своей направленности противоположно планированию от достигнутого, так как основу для него составляют характеристики внешнего окружения в будущем, а не особенности внутренней ситуации и традиции организации. Стратегическое планирование в чем-то схоже с маркетингом, можно даже сказать, что стратегическое планирование - это "пролонгирован-

ный маркетинг". Если сущность маркетинга состоит в организации управления с целью удовлетворения существующих потребностей людей, то стратегическое планирование направлено на удовлетворение будущих потребностей, которые возникнут через несколько лет. Стратегическое планирование подразумевает отслеживание тенденций развития персонала, а также определение стратегической потребности в трудовых ресурсах, возникающей в процессе реализации тех или иных глобальных производственных планов.

В рамках стратегического планирования персонала должно быть уделено особое внимание вопросам определения долгосрочных потребностей в кадрах той или иной квалификации, выбору форм финансирования образования, разработки программ внутрифирменного обучения с тем, чтобы стратегические цели организации были достигнуты в поставленные сроки и с наибольшей компетентностью. Основной направленностью стратегического планирования персонала становится тем самым готовность к крупным, долгосрочным и дорогостоящим мероприятиям в области подготовки и развития трудового потенциала предприятия.

В противоположность стратегическому - текущее планирование концентрирует внимание на небольших колебательных изменениях в трудовых ресурсах. В сфере управления персоналом текущее планирование не сводится только к конкретизации и детализации стратегического плана. Наряду с детализацией и конкретизацией стратегического плана, текущее планирование персонала имеет свою собственную сферу применения, связанную, прежде всего с тем, что персонал представляет собой как бы живой организм, какие-то клетки которого умирают, а другие вновь рождаются. В рамках текущего планирования рассматриваются вопросы увольнений, выходов на пенсию, в декретные и творческие отпуска, текучести кадров и т.п. Основной особенностью текущего планирования является его оперативность, т.е. обеспечение готовности к быстрой реакции на небольшие изменения. Фактически, текущее планирование - это планирование замещения выбытия трудовых ресурсов. Текущее планирование связано с оперированием цифрами, полученными на основе анализа недолгосрочных потребностей организации и характеристиками, отражающими колебания численности рабочей силы. Эти цифры, конечно же, не исчерпывают текущей план, они представляют собой лишь количественную его сторону. Затем необ-

ходимо разработать мероприятия с тем чтобы с наименьшими затратами и наибольшей эффективностью набрать недостающее количество работников. В плане должны быть рассмотрены и финансовые аспекты вопроса, так как все мероприятия по рекрутированию кандидатов и их отбору (в особенности реклама и специальное тестирование) стоят немалых денег.

Основным элементом будь то стратегического, будь то текущего планирования, является выявление потребностей в трудовых ресурсах. Наряду с достаточно понятными вопросами замещения выбытия персонала (определение среднего уровня текучести кадров, количество выходов на пенсию и в долгосрочные отпуска), здесь существуют специфические процедуры определения потребностей, отражающих развитие бизнеса. Именно этот аспект является наиболее сложным и интересным. Существует множество методов определения будущих потребностей в персонале.

### **3.1. Экстраполяция**

Этот метод планирования трудовых ресурсов основан на продлении в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и количество персонала (прежде всего соотношение между объемом работ и численностью занятых). Так, применительно к деятельности Фонда социального страхования Российской Федерации объем услуг по социальному страхованию должен определять общую численность работников. Соответствующие нормативы могут быть экстраполированы в будущее, и прогноз объема работ может послужить отправной точкой для определения потребностей в персонале. Естественно, что отнюдь не всегда данный метод является адекватным. Для успешного применения экстраполяции необходимо иметь в наличии тенденции и нормативы, на которые можно будет опираться в соответствующих вычислениях. Это возможно только в том случае, когда основная деятельность организации и производительность труда работников остаются неизменными. Кроме того, цифры, полученные путем экстраполяции, должны быть скорректированы с учетом планирования мероприятий по повышению производительности труда, если таковые имеются. В ряде случаев корректировка должна учитывать и емкость рынка. В частности это касается сферы страховых услуг. Если ры-

нок уже заполнен, прием на работу дополнительных работников может привести к снижению производительности уже работающих. Здесь нужен тонкий расчет, имеющий целью повышение производительности всех работников, при снижении индивидуальной выработки каждого.

### **3.2. Балансовый метод**

Данный метод очень близок к экстраполяции, но отличие заключается в том, что планирование персонала в данном случае осуществляется для нескольких связанных между собой или видов деятельности в организации. Особенно эффективен этот метод для расчета количества обслуживающего персонала.

Таким образом, баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и персоналу. В крупных организациях, таких как Фонд социального страхования Российской Федерации, использование такого метода может принести хорошие результаты. При этом основной недостаток экстраполяции здесь сохраняется: те тенденции и соотношения, которые распространяются на будущий период деятельности организации, должны уже существовать; т.е. данный метод опять-таки хорошо работает применительно к неизменным условиям работы и видам деятельности. Так, количество сотрудников Управления делами должно находиться в балансе с общей численностью сотрудников Фонда и размером его имущества.

### **3.3. Экспертный опрос**

Привлечение экспертов используется для определения потребностей в трудовых ресурсах, прежде всего при переходе на новую продукцию. В качестве экспертов - людей, на мнение которых можно положиться - могут выступать менеджеры по персоналу, специалисты различных функциональных профилей и руководители первичных коллективов. Опрос последних представляет собой особый случай. Менеджеров спрашивают, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий и, если - да, то в каком количестве. Такой опрос имеет целью не столько абстрактное построение структуры будущей занятости, сколько конкрет-

ное распределение заданий между коллективами с соответствующей их комплектацией. Менеджер может представить, какие работники справятся с новыми заданиями, какие - нет, тем самым будут проанализированы не только количественные, но и качественные характеристики персонала. Кроме того, менеджер будет в какой-то мере ответственен перед управлением организационно-кадровой работы в том, что касается взятых на себя обязательств.

### **3.4. Моделирование**

Данный метод также применяется для определения потребностей в рабочей силе в изменяющихся условиях. Модель может быть составлена как на основе требований технологии (масштабов работ, соответствия между количеством работников и видом оказываемой услуги, количеством и спецификой потоков информации и др.), так и на основе социотехнического подхода, учитывающего запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.). При реализации новых проектов в Фонде социального страхования Российской Федерации могут быть использованы модели линейного программирования, минимизирующие потери, как от избыточного, так и от недостаточного количества работников.

## **Глава 4. Формирование коллектива**

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

В связи с этим актуальность выбранной темы очевидна. В настоящее время, вопрос управления персоналом организации встает особенно остро, поскольку каждая организация старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной. Для осуществления целей предприятия (организации) необходимо общее усилие персонала. И управление коллективом играет в этом важнейшую роль.

Наша работа посвящена именно проблеме формирования стабильного трудового коллектива.

В первой главе рассматривается определение трудового коллектива.

Вторая глава посвящена принципам и методам построения стабильного трудового коллектива.

Третья глава раскрывает психологический аспект эффективной работы трудового коллектива.

Работу завершает заключение и список литературы.

### **1. Определение трудового коллектива**

Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партне-

ры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность — предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации — специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности — общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические — половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности — усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры — ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики — этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:



- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления),

обладающей своими правилами поведения.

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

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис. 1.

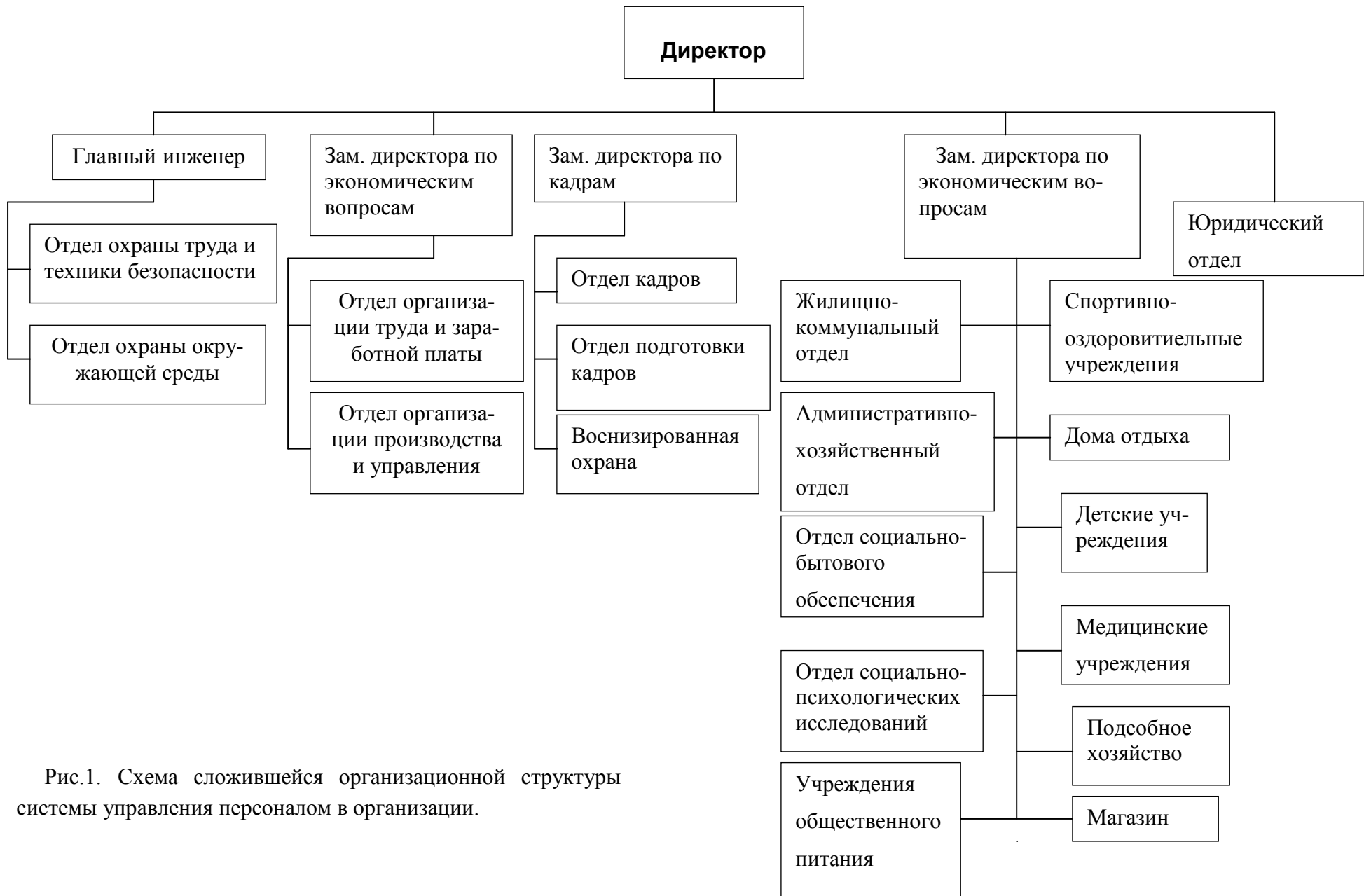


Рис.1. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом в организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

вания трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

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

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

На рис.2 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.

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

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

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



Рис. 2. состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

## 2. Принципы и методы построения стабильного трудового коллектива

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 1).

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

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (табл. 2).

Таблица 1

Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
1	2
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).

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



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

Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управлений персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделения, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Таблица 2

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход	Аналогий Сравнений Нормативный	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления

Интервьюирование, беседа	Декомпозиции	Аналогий	Экспертно-аналитический	
Активное наблюдение в течение рабочего дня	Последовательной подстановки Сравнений	Экспертно-аналитический Параметрический Блочный	Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций
Моментные наблюдения	Динамический Структуризации целей	Моделирование функционально-стоимостной анализ	Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
Фотография рабочего дня	Экспертно-аналитический нормативный	Структуризации целей		
Анкетирование	Параметрический Моделирования	Опытный Творческих совещаний		
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Коллективного блокнота Контрольных вопросов		
Функционально-стоимостной анализ	Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Метод 6-5-3 Морфологический Анализ	Функционально-стоимостной анализ	

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления

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

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

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

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

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

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

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

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

Экспортно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем ли-

нейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом.

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

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

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

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

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

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а

затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

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

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис. 3).

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

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

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

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

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

Все виды методов органично связаны между собой.





Рис. 3. Система методов управления персоналом

### 3. Психологический аспект эффективной работы трудового коллектива

Стабильная работа трудового коллектива во многом зависит от психологического климата в нем.

Социально-психологический климат характеризуется противоречивыми межгрупповыми и межличностными процессами, направленными, с одной стороны, на адаптацию к деятельности в значительно изменившихся, как внешних, так и внутренних условиях и, с другой стороны — на стремление сохранить привычные стереотипы отношений и стиль работы, сформированные на протяжении предыдущего длительного периода.

Сопоставление данных, полученных по результатам массового опроса, дает основание утверждать, что: не существует большого разнообразия структурных моделей морально-психологического климата, в большинстве обследованных коллективов были обнаружены унифицированные его структуры; в этих коллективах имели место только три модели морально-психологического климата, в основу которых легли: личностные характеристики, внутренние условия деятельности и коммуникационные характеристики.

В жизни конкретного человека как индивида, как отдельного представителя человеческой общности его личность и психика представлены в неразрывном единстве. Индивид обладает психикой, но в то же время индивид выступает как личность, являясь субъектом межчеловеческих, общественных по своей природе отношений. Детерминантой развития личности является деятельностно-опосредствованный тип взаимоотношений, которые складываются у человека с наиболее значимой для него группой (группами) в этот период. Эти взаимоотношения опосредствуются содержанием и характером деятельности, которую задаёт эта группа, и общения, которое в ней складывается. Исходя из этого, можно сделать вывод, что развитие группы выступает как фактор развития личности в группе. Существенное влияние на формирование внутренней психологической ситуацией в коллективе оказывает развитие личности.

В самом общем виде развитие личности можно представить как процесс её вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней. Этапы развития личности в относительно стабильной общности называются фазами развития личности:

1. *Фаза становления личности*, предполагает активное усвоение действующих в общности норм и овладение соответствующими формами и средствами деятельности. Принеся с собой в новую группу всё, что составляет его индивидуальность, субъект не может осуществить потребность проявить себя как личность раньше, чем освоит действующие в группе нормы (нравственные, учебные, производственные) и овладеет теми приёмами и средствами деятельности, которыми владеют другие члены группы.

2. Порождаются противоречия между достигнутым результатом адаптации и не удовлетворяемой на первом этапе потребностью индивида в максимальной персонализации. На этой *фазе индивидуализации* нарастает поиск средств и способов для обозначения своей индивидуальности, её фиксации.

3. Детерминируется противоречия между, сложившимися на предыдущей фазе, стремлением субъекта быть идеально представленным в других своими особенностями и значимыми для него отличиями - с одной стороны, и потребностью общности принять, одобрить и культивировать лишь те демонстрируемые им индивидуальные особенности, которые ей импонируют, соответствуют её ценностям, стандартам, способствуют успеху совместной деятельности с другой стороны.

К личностным характеристикам можно также отнести возрастные и социально-демографическими характеристики. В ходе исследований были получены некоторые данные о связи психологического климата с возрастом. Было установлено, что наибольшее стремление к самоутверждению, к признанию своих служебных заслуг и общечеловеческих достоинств коррелирует с более старшим, а не с более молодым возрастом. Это дало основание обратить внимание на то, что сложившийся в нашей научной литературе стереотип о повышенных притязаниях на самоутверждение и признание, которые, якобы, характерны только для молодых специалистов, не совсем точен и несколько заслоняет значение адекватного внимания не только к молодым, но и к опытным работникам.

Любопытно также связь некоторых параметров психологического климата, с другими социально-демографическими характеристиками. Так, по результатам опроса была установлена связь с полом. В частности, мужчины, в отличие от женщин, отметили большую ясность для них функционально-ролевых отношений, большую легкость в определении неточности в предметной деятельности и в деловых отношениях, как с непосредственным руководителем, так и с коллегами, большую легкость в трудовых отношениях. При этом с возрастом и ростом стажа работы в данной должности и данном отделе банка эта легкость возрастает. Это можно объяснить, во-первых, увеличивающейся с возрастом избирательностью и изобретательностью коммуникативной активностью человека, а во-вторых, приобретенным жизненным опытом, большим знанием и пониманием сложного комплекса отношений, который складывается в процессе работы.

## **Глава 5. Оплата труда. Сущность и структура. Система оплаты труда. Сдельная оплата труда**

Для учета труда и его оплаты предприятия используют унифицированные формы первичной документации (Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичных документов по учету труда и его оплаты»).

Так, например, прием работника на работу оформляется приказом (распоряжением) о приеме на работу по форме Т-1. Приказ оформляется на каждого члена трудового коллектива. Данный приказ заполняется работником отдела кадров.

Отдел кадров на основании приказа (распоряжения) о приеме на работу заполняет личную карточку работника по форме Т-2., делает отметку о зачислении на работу в трудовой книжке, а бухгалтерия открывает лицевой счет или соответствующий ему документ, т.е. присваивается табельный номер.

Для учета использования рабочего времени используется форма Т – 13. Она применяется для учета использования рабочего времени всех категорий работающих.

Для бухгалтера табель учета использования рабочего времени является одним из первичных документов, на основании которого производится расчет заработной платы. Учет использования рабочего времени осуществляется в таблице методом сплошной регистрации явок и неявок на работу.

Отметки в таблице о причинах неявок на работу или о работе в режиме неполного рабочего дня, о работе в сверхурочное время и других отступлений от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок нетрудоспособности, справки о выполнении государственных или общественных обязанностей и т.д.).

Из табеля отработанное время переносится в расчетную ведомость по табельным номерам. Расчетная ведомость форма Т- 51 применяется для расчета заработной платы всем категориям работающих. Она составляется в одном экземпляре в бухгалтерии.

*Фонд оплаты труда* определяют как общую сумму средств в денежной форме, распределяемую между работниками предприятия в соответствии с количеством и качеством труда.

В фонд оплаты труда входят все начисленные организацией суммы оплаты труда по всем основаниям независимо от источника финансирования, стимулирующие и компенсирующие выплаты.

Фонд оплаты труда подразумевает совокупность выплат, производимых предприятием в пользу физических лиц и включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и издержки обращения.

Для использования в качестве базы при распределении накладных (косвенных) расходов, оплату труда, включаемую в себестоимость продукции (работ, услуг) подразделяют на *основную и дополнительную* заработную плату.

В *основную* входят:

- выплаты за отработанное время, за количество и качество выполненных работ при повременной, сдельной и прогрессивной оплате;
- доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за сверхурочные работы, за работу в ночное время и в праздничные дни и др.;
- оплата простоев не по вине работника, премии, премиальные надбавки и др.

*Дополнительная заработная плата* включает в себя выплаты, за неотработанное время, предусмотренные законодательством о труде и коллективными договорами:

- оплата времени отпусков;
- выполнение государственных и общественных обязанностей;
- перерывы в работе кормящих матерей;
- льготные часы подростков;
- выходное пособие при увольнении и др.

Порядок исчисления заработной платы работникам всех категорий регламентируют различные формы и системы заработной платы. Формы и системы заработной платы – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой. Для этого используются различные показатели, отражающие результаты труда и фактически отработанное время.

Иными словами, форма оплаты труда устанавливает, как оценивается труд при его оплате: по конкретной продукции, по затраченному времени или по индивидуальным или коллективным результатам деятельности. От того, какая форма труда используется на предприятии, зависит структура заработной платы: преобладает ли в ней условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная часть (сдельный заработок). Соответственно разным будет и влияние материального поощрения на показатели деятельности отдельного работника или коллектива бригады, участка, цеха.

На подавляющем числе производственных предприятий основными формами оплаты труда являются *сдельная и повременная* (см. рис. 1).

Выбор форм и систем оплаты труда ведется исходя из поставленных задач по производству и качеству продукции, срокам поставки, реализации программ изыскания резервов производства и управления. Предприятия должны уделять большое внимание контролю за использованием трудовых ресурсов.

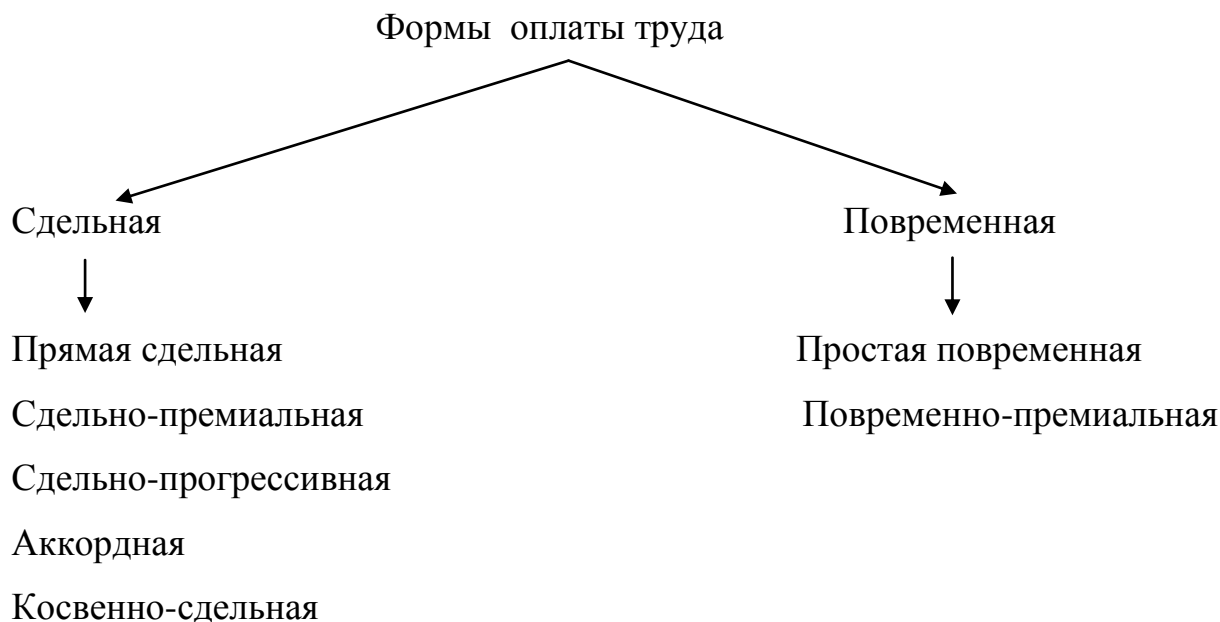


Рис. 1. Структура форм оплаты труда

*Затраты рабочего времени* группируются по следующим признакам: отработанное время, неотработанное время, неотработанное оплачиваемое время и неотработанное не оплачиваемое время. Внутри каждой из этих групп выделяют: отработанное время в пределах рабочего дня, сверхурочные часы, работа в выходные и праздничные дни, служебные командировки, ежегодные отпуска, целосменные и

внутридневные простои, неявки на работу в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, невыходы на работу вследствие временной нетрудоспособности (болезнь, роды), льготные часы для кормящих матерей, подростков и рабочих, занятых на вредных для здоровья производствах, прогулы, опоздания и преждевременный уход с работы.

*Неявки или опоздания* на работу по уважительной причине должны оформляться документами: листками о временной нетрудоспособности, справками о выполнении государственных и общественных обязанностей и т.д.

*Сверхурочные работы*, разрешенные в установленном порядке, фиксируются в списках мастерами и контролируются табельщиком. Время простоев устанавливается по листам о простое, которые подписывает администрация цеха.

Показатели численности персонала не характеризуют системы использования трудовых ресурсов в процессе производства и не отражают количество труда, затраченное на производство. Для этого применяются данные об использовании рабочего времени.

Для правильной организации труда и нормальной работы любому предприятию требуется рабочая сила, которая по своему профессиональному и квалификационному составу обеспечивала бы условия для выполнения надлежащего объема работ определенного квалификационного уровня. Сведения о составе рабочих по профессиям необходимы для правильного обеспечения потребностей цехов и участков. Недостаток рабочих той или иной профессии приводит к сверхурочным работам, переплатам по заработной плате.

Показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников является производительность труда, представляющая собой способность конкретного труда создавать в единицу времени определенное количество продукции.

Правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся.

В качестве показателей производительности труда используются следующие: выработка одним рабочим определенного количества продукции за установленный период времени и трудоемкость производства единицы определенного вида работ.



В современных условиях при взаимоотношении сторон «работодатель- работник» обоснование норм труда должно быть непосредственно связано с проблемой оценки интенсивности труда и напряженности норм труда.

*Нормы труда* подлежат обязательной замене новыми, по мере проведения аттестации и рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии и организационно – технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда.

Для выполнения работниками норм выработки работодатель обязан обеспечивать *нормальные условия работы*. К таким условиям, в частности, относятся:

- исправное состояние зданий, сооружений, машин, технологической оснастки и иного оборудования;
- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для соответствующих работ документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов и иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

*Результаты труда*, а соответственно и нормы труда, могут иметь свое отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции, качестве продукции (выполняемой работе), уровне использования производственных ресурсов (материалов, полуфабрикатов, энергии, оборудовании, инструмента), производительности труда. Эти показатели могут иметь стоимостные, натуральные или условные (условно-натуральные) измерители, они могут характеризовать индивидуальные, групповые (коллективные) результаты труда. Для того, чтобы оценить достигнутые работником результаты труда и, соответственно, количество и качество затраченного на них труда через степень выполнения и перевыполнения установленных норм труда, работодатель должен обеспечить контроль и учет выполненной работы.

Недостаточно только осуществлять контроль, важно, чтобы была разработана система ответственности и доведена до каждого работника.

Общие подходы к определению численности кадров и фондов оплаты труда работников.

Большинство специалистов в области теории фирмы считают, что именно персонал, работающий на предприятии, представляет главную ценность, которой оно может обладать. В связи с этим для анализа использования трудовых ресурсов АФХД существует множество методов. В нашем изложении представлены только те методы, которые не требуют для знакомства с ними дополнительной специальной подготовки и используют в качестве информационной базы достаточно легко измеряемые показатели.

Основные задачи анализа использования трудовых ресурсов включает в себя: определение численности и состава работающих на предприятии, анализ структуры персонала, анализ движения рабочей силы, оценку использования рабочего времени, установление фактов и причин его непроизвольного использования, измерение и изучение динамики производительности труда, ее факторный анализ, определение влияния технико-экономических факторов на производительность труда, выявление резервов дальнейшего ее повышения и более эффективного использования трудовых ресурсов. Важная сторона анализа – определение влияния изменения численности работающих и производительности их труда на экономический результат. Заключительным этапам анализа является выработка предложений по мобилизации выявленных резервов.

Источниками информации при анализе использования трудовых ресурсов служат данные форм годовой и квартальной отчетности, материалы хронометражей и фотографий рабочего дня, сведения о мероприятиях, направленных на эффективное пользование рабочего времени, снижение трудоемкости продукции и повышение производительности труда, данные бизнес-планов предприятия. Важно привлекать и дополнительную информацию по использованию трудовых ресурсов: материалы специальных социологических исследований, производственных совещаний и т.д.

Исходным пунктом анализа трудовых ресурсов является определение численности и состава работающих на предприятии. Общий численный состав работающих - наиболее полное из используемых понятий. В этом случае учитывают наем-

ных работников всех категорий, связанных с нанимателем трудовым контрактом (даже если его действие приостановлено), в том числе временных и совместителей.

Если изменение численного состава работников за отчетный период невелико, а число работников с неполным рабочим днем незначительно, то можно удовлетвориться приблизительной формулой полусуммы значений численного состава на начало и конец отчетного периода. Тогда среднесписочный состав ( $L_{\text{сп}}$ ) работников предприятия в данном отчетном периоде:

$$L_{\text{сп}} = \frac{L_{\text{н}} + L_{\text{к}}}{2},$$

где  $L_{\text{н}}$  - численный состав в начале отчетного периода;  $L_{\text{к}}$  - численный состав в конце отчетного периода.

Если же изменение численного состава работников в течение отчетного периода было значительным (например, нанимались дополнительные рабочие для выполнения сезонных работ) и были также работники с неполным рабочим днем, то более точное значение численности работников может быть получено с помощью формулы расчета средней хронологической. При измерении численности работников за неравные промежутки времени необходимо использовать формулу хронологической взвешенной.

Списочный состав работающих включает в себя работников, вписанных в регистрационные книги персонала. Это значит, что их трудовые книжки сданы в отдел кадров предприятия, а в приказе о назначении на работу указано, что речь идет о штатной должности, полной ставке и т.п. В списочный состав не включаются совместители, временные работники, а также те, кто находится в неоплачиваемом длительном отпуске, проходит военную службу и т.п. При расчете среднесписочного числа работников численных лиц, состоящих в списках, в выходные и праздничные дни принимается равной данным за предшествующий рабочий день, а учет изменения численности ведется на основе приказов (распоряжений) о приеме или увольнении работников, в которых обязательно должна быть указана дата приема на работу («с такого-то числа») или дата освобождения от работы (увольнения) с обязательным указанием основания (ссылкой на соответствующую статью и пункт кодекса законов о труде). Численный состав работников равен среднеспи-

сочному составу за вычетом всех отсутствующих на период учета по любым причинам (в том числе – оплаченные отпуска, обучение, участие в забастовке и т.п.).

Большинство приведенных здесь определений используются в сочетании с другими понятиями для определения различных показателей деятельности предприятия. Так, общий численный состав работающих может, помимо других критериев, помочь определить размеры предприятия и потенциал его развития.

### Структура персонала

Независимо от сферы приложения труда весь персонал предприятия подразделяется на категории, среди которых в настоящее время принято выделять следующие: рабочие, служащие, специалисты и руководители.

В рамках конкретных предприятий в составе рабочих выделяют рабочих основных и рабочих вспомогательных. Для анализа использования рабочей силы на промышленных предприятиях такое деление важно потому, что рабочие во многих случаях составляют наиболее многочисленную категорию. Кроме того, трудовые функции, выполняемые основными и вспомогательными рабочими, весьма различны, поэтому определение необходимой численности рабочих этих групп основано на разных подходах.

По социальным категориям рабочих можно разделить: а) на работников очень высокой, средней, малой квалификации, неквалифицированных; б) на работников сферы производства и вспомогательных сфер (обслуживание, склады, упаковка, транспорт и т.п.); в) на работников, осуществляющих автоматизированные, механизированные операции и работников ручного (физического) труда.

При решении вопросов о принципах инвестиционной политики на предприятии (задачах и направлениях реконструкции и технического перевооружения производства) в качестве ориентира можно использовать данные о распределении рабочих по уровням механизации и автоматизации их труда. С этой точки зрения принято выделять следующие группы рабочих: а) работающие вручную без применения машин и механизмов; б) выполняющие работу при машинах и механизмах вручную; в) выполняющие работу при помощи машин и механизмов, а также наблюдающие за работой автоматического оборудования; г) выполняющие работу по накладке и регулировке машин и механизмов вручную.

Преимущество такого группирования в том, что оно позволяет в качестве основы использовать типовой перечень профессий, а также определить уровень механизации труда рабочих. Для этого достаточно численность рабочих, включенных в группу (в), разделить на общую численность рабочих. В результате получим коэффициент механизации и автоматизации труда:

$$K_m = \frac{L_m}{L_{cn}},$$

где  $L_m$  - число рабочих, выполняющих работу при помощи машин и механизмов, а также наблюдающих за работой автоматического оборудования.

Анализ квалификации служащих необходим для выявления численности сотрудников, занятых на сложных, многопрофильных работах; на технически простых работах.

Анализ должен позволить оценить выполняемые работы с учетом их сложности и необходимости специального образования для кадров высшего, среднего и низких уровней.

В ходе анализа структуры руководящего состава предприятия определяют занятых на функциональных или технических должностях (президент, генеральные директора или высший уровень управления); в общей администрации; на должностях связанных с наблюдением и контролем. Эти данные наряду с другими помогают установить, соответствует ли уровень подготовки и опыт этих работников сложности выполняемой работы.

Полученные данные необходимо сравнить с прогнозными, которые определяются при составлении бизнес-планов инвестиционных проектов внедрения новой техники, технологии и систем управления. Исследование позволяет выявить освободившихся или незаинтересованных в работе служащих. Анализ надо проводить в целом, а по подразделениям (цехам) предприятия. Для более детального анализа необходимо полное представление о профессиональном составе работников предприятия. С этой целью проводят группирование рабочих по профессиям, а в пределах каждой профессии – по уровню квалификации.

Под профессией понимают определенный вид трудовой деятельности, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, полученных работником

в ходе специального обучения или как результат практического опыта. Трудовое законодательство предусматривает для работников определенных профессий ряд дополнительных льгот. Поэтому правильное распределение рабочих по профессиям и фактическим занятиям необходимо при принятии решений по управлению персоналом (распределение обязанностей, оплата труда и т.п.) и должно осуществляться в соответствии с классификаторами профессий, должностей служащих и тарифных разрядов, имеющими силу государственного стандарта.

При выполнении работ, соответствующих определенной профессии, на предприятии бывают заняты работники различной квалификации. Для специалистов и служащих уровень различной квалификации. Для специалистов и служащих уровень их квалификации первоначально определяться, как правило, исходя из уровня специального образования (наличия диплома о высшем или среднем образовании). Затем в процессе трудовой деятельности уровень квалификации корректируется по итогам периодически проводимых аттестаций, от результатов которых зависят продвижение по службе и уровень оплаты труда. Квалификация рабочих определяется исходя из тарифного разряда, присвоенного каждому из них по итогам периодически проводимых испытаний. Государство в законодательном порядке устанавливает только минимальный уровень оплаты труда, который должен быть обеспечен работнику при выполнении им требуемых функций. Такой минимальный уровень устанавливается в настоящее время как минимальный размер месячной заработной платы (МРОТ – минимальный размер оплаты труда – принятое в нормативных документах сокращение). При необходимости исходя из принятого режима работы нетрудно рассчитать как дневную, так и часовую минимальную ставку оплаты труда.

Минимальному уровню оплаты труда соответствует первый разряд тарифных сеток, который устанавливается для наименее сложных видов труда. Более квалифицированный труд (труд более высоких разрядов) оплачивается исходя из приведенных в тарифных сетках тарифных коэффициентов, определяемых по соотношению уровней оплаты труда данного и первого разряда. Тарифные сетки и тарифные коэффициенты утверждаются соответствующими органами государственного управления (в России - Министерством труда по согласованию с профсоюз-

ными организациями). Значит, минимальный уровень оплаты труда работника того или иного разряда определяется умножением законодательного минимального уровня оплаты труда на тарифный коэффициент, соответствующий данному разряду. Для сводной оценки уровня квалификации наличной рабочей силы можно использовать в пределах одной тарифной сетки показатель среднего тарифного разряда рабочих. Если предприятие использует несколько тарифных сеток с разным числом разрядов, то применяется средний тарифный коэффициент.

Цели и задачи анализа структуры численного состава работающих на предприятии не исчерпываются перечисленными выше. Укажем еще на несколько аспектов, которые помогут дать характеристику персонала предприятия.

Социальная структура. Минимальная информация о социопрофессиональной структуре персонала предприятия необходима для того, чтобы можно было понять и предсказать поведение людей в той или иной ситуации. Для этого важно определить наиболее значимые стимулы для той или иной категории персонала. Необходимо соотносить структуру персонала с миссией организации с требованиями к уровню организации производства и обслуживания потребителей продукции (товаров, работ, услуг).

Возрастная структура. Заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы. Высокая доля немолодых людей в составе персонала снижает восприимчивость к инновациям и в долгосрочном периоде ведет к сокращению выпуска продукции, а необходимые в таких случаях увольнения порождают проблемы. Однако наличие в коллективе опытных специалистов создает атмосферу стабильности и уверенности в будущем как предприятия, так и работников независимо от их возраста.

Структура персонала по рабочему стажу. Анализ структуры персонала с точки зрения длительности рабочего стажа не следует путать с возрастным анализом. Предприятие, которое при приеме на работу ориентируется преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров. Вновь нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа (считается, что «старички» сохраняют «память» предприятия). Концепция «организационной культуры»

предполагает, что перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Следовательно, изучение распределения рабочих по стажу работы и изменения этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения кадровой стратегии предприятия, но и для анализа причин его неудач. Не стоит забывать, что преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров.

Структура персонала, уравновешенная по рабочему стажу (не слишком молодые кадры, не слишком старые) в свою очередь, свидетельствует о рациональной политике выбора работников с соответствующим опытом, образованием и квалификацией.

Структура персонала предприятия по полу. Формирование этого вида структуры зависит отряда причин. Заметное влияние оказывают некоторые ограничения, связанные со спецификой профессии, а также причины, связанные с социальной стратегией некоторых предприятий (систематический прием на работу женщин, чтобы иметь возможность удерживать более низкий уровень заработной платы и/или сдерживать активность профсоюзов или, наоборот, стремление не брать женщин на работу, чтобы избегать (материнских) пропусков работы и др.). Результаты анализа структуры персонала предприятия по полу очень важны для дальнейших выводов о возможностях и перспективах развития предприятия.

Очевидно, что изменения в организации производства могут привести к увеличению заинтересованности персонала в делах предприятия и в достигнутых результатах. С этой точки зрения предприятия и в достигнутых результатах. С этой точки зрения информация о персонале предприятия (основном и/или вспомогательном) представляется полезной для объяснения поведения работников предприятия.



## Глава 6. Повременная оплата труда

Для подавляющего большинства людей заработная плата является основным источником дохода. Именно от ее величины зависит уровень жизни населения любой страны. Поэтому вопросы, связанные с заработной платой (ее величиной, формой начисления и выплаты), являются одними из наиболее актуальных как для работников, так и для работодателей.

Рассматривая проблемы оплаты труда, даже неискушенный в этом занятии человек может заметить, что одно только определение размера заработной платы может вызвать значительные затруднения у всех участников трудовых взаимоотношений: работник всегда желает иметь как можно более высокий уровень дохода, тогда как работодатель стремится сократить свои издержки.

Проблема экономической заинтересованности работников в улучшении конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия и сейчас остается злободневной. Сегодняшнее положение вещей опровергло представление, согласно которому либерализация и приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению сильной трудовой мотивации. Оно оказалось не соответствующим современной хозяйственной реальности.

Стимулы высокого качества и производительности надо искать не за пределами производства, а внутри него. Рынок обеспечивает обмен товаров на деньги, и наоборот. Однако он не обеспечивает обмена реальным опытом. На рынке можно купить конкурентноспособный товар, но купить на рынке конкурентноспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому отечественным и зарубежным предприятиям приходится идти методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

В данной работе рассмотрена одна из систем оплаты труда – повременная.

## 1. Простая повременная система

При простой повременной системе заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. По этой системе оплачивается незначительная часть рабочих-повременщиков, ИТР, служащих и других.

По способу начисления заработной платы данная система подразделяется на три вида: почасовую, поденную и помесечную.

При почасовой оплате расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки рабочего и фактического количества отработанных им часов за расчетный период по формуле

$$З_{\text{пов}} = T_{\text{ч}} \cdot V_{\text{ч}}$$

Где:  $Z_{\text{пов}}$  — общий заработок рабочего-повременщика за расчетный период, руб. и коп.;

$T_{\text{ч}}$  — часовая тарифная ставка, соответствующая разряду рабочего, руб. и коп.;

$V_{\text{ч}}$  — время, фактически отработанное рабочим за расчетный период, ч.

При поденной оплате заработную плату рабочего рассчитаем основе дневной тарифной ставки рабочего и фактического количества отработанных дней (смен).

При помесечной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы на данный месяц, и числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце по формуле:

$$З_{\text{пов}} = T_{\text{м}} : V_{\text{г}} \cdot V_{\text{ф}}$$

Где:  $T_{\text{м}}$  — месячный должностной оклад (ставка) работника, руб. и коп.;  $V_{\text{г}}$  — время работы по графику за данный месяц, дней;

$V_{\text{д}}$  — время, фактически отработанное работником в данном месяце, рабочих дней.

В целях повышения стимулирующего значения оплаты труда простая повременная система заработной платы чаще применяется в сочетании с премированием работников за выполнение и перевыполнение важнейших показателей их работы.

## 2. Повременно-премиальная система

Простая повременная система оплаты труда, дополненная премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы называется повременно-премиальной системой заработной платы. Сущность этой системы заключается в том, что в заработную плату работника сверх тарифа (оклада или ставки) за фактически отработанное время включается премия за конкретные достижения в работе по заранее установленным показателям.

По повременно-премиальным системам оплачивается труд значительной части рабочих, а также преобладающей части руководящих, инженерно-технических работников, служащих промышленных предприятий и организаций.

Организация премирования рабочих-повременщиков строится на основе тех же положений, что и рабочих-сдельщиков. Что же касается организации премирования руководителей, ИТР и служащих, то оно имеет свои особенности, обусловленные спецификой выполняемых ими работ и обязанностей.

Премирование руководящих, инженерно-технических работников и служащих за выполнение и перевыполнение важнейших показателей их работы производится из фонда материального поощрения в пределах части средств, выделенных по смете на премирование этих работников.

Основные условия, обеспечивающие эффективность применения повременно-премиальной системы оплаты труда, сводятся к следующему:

- по ним должен оплачиваться труд только тех работников, которые непосредственно связаны с расходом и экономией материальных ценностей, при условии выполнения ими установленных количественных и качественных показателей работы;
- они должны быть построены на основе применения прогрессивных норм расходования материальных ценностей, учитывающих передовой опыт экономного их использования;
- необходим строгий учет расходования материальных ценностей, в том числе с использованием измерительной аппаратуры (счетчиков электроэнергии, газа и т. п.);

- премирование должно быть установлено в прямой зависимости от фактически полученной экономии, чтобы размер премии не превышал 75% от достигнутой экономии.

Для руководящих работников предприятия в качестве основных показателей премирования обязательно устанавливаются показатели, по которым образуется фонд материального поощрения: рост производительности труда и удельный вес продукции высшей категории качества в общем объеме производства продукции (или другой показатель качества продукции, установленный для данной отрасли), также план по общей сумме прибыли (расчетной прибыли).

В отдельных отраслях промышленности фонд материального поощрения образуется по другим качественным показателям: экономии материальных ресурсов, повышению фондоотдачи и контингента сменности, уровню рентабельности, снижению себестоимости продукции. В некоторых отраслях легкой, пищевой, мясомолочной и рыбной промышленности таким показателем является рост производства продукции в стоимостном выражении сопоставимых ценах, в добывающих отраслях — рост производства продукции в натуральном выражении. В названных отраслях в качестве основных показателей премирования устанавливаются ответственно эти утвержденные фондообразующие показатели.

На предприятиях, в себестоимости производства которых затраты на топливо, электрическую и тепловую энергию составляют значительный удельный вес, для руководящих работников целесообразно в качестве основного условия премирования устанавливать соблюдение норм расхода и выполнение заданий по экономии топлива, электрической и тепловой энергии.

При невыполнении заданий и обязательств по поставкам продукции в количестве, сроки и по номенклатуре (в ассортименте в соответствии с заключенными договорами (принятыми к исполнению нарядами), руководящие работники предприятий промышленности лишаются премии полностью или частично в зависимости от степени невыполнения этих заданий и обязательств.

При премировании руководящих работников предприятия могут устанавливаться дополнительные показатели и условия премирования. К ним могут быть с учетом особенностей отдельных отраслей и предприятий отнесены следующие:

- обеспечение ритмичности выпуска продукции;
- выполнение заданий по сокращению применения ручного труда;
- увеличение объема выпуска новой высокоэффективной продукции производственно-технического назначения и новых товаров;
- внедрение нового производственного опыта;
- соблюдение стандартов и технических условий на выпускаемую продукцию;
- осуществление мер, направленных на повышение качества изделий, предупреждение брака и нарушений технологии производства;
- ввод в действие новых (реконструированных) производственных мощностей в установленные сроки;
- снижение материалоемкости продукции, экономия материальных ресурсов, уменьшение внереализационных расходов (потерь) и другие показатели.

На предприятии показатели, условия и размеры премирования для руководящих работников и для инженерно-технических устанавливаются руководителем предприятия, а показатели, условия и размеры премирования устанавливаются в соответствии с положениями о премировании на предприятии.

Показатели и условия премирования инженерно-технических работников и служащих должны быть увязаны с показателями и условиями премирования рабочих и руководящих работников объединения, предприятия и разработаны с учетом конкретных функций, которые выполняют отдельные категории работников. Так, работники, на которых возложена ответственность за научно-технический уровень производства, могут премироваться, прежде всего, за выполнение планов и заданий по созданию, освоению и внедрению новой техники.

Размеры премий указанным работникам по всем показателям премирования не могут превышать средних размеров премий инженерно-технических работников и служащих соответственно по предприятию в целом (в процентах к их должностным окладам).

Премирование руководящих, инженерно-технических работников и служащих производится по месячным или квартальным результатам работы. В отдельных слу-

чаях по решению руководителя предприятия предусматриваются иные сроки премирования.

Максимальный размер премии, выплачиваемой одному руководящему, инженерно-техническому работнику и служащему (за исключением мастеров, начальников участков и смен) предприятий из фонда материального поощрения, не может превышать 0,5 должностного оклада в расчете на месяц, а на предприятиях, где применяются системы премирования за выполнение дополнительных заданий по выпуску продукции, — 0,6 должностного оклада в расчете на месяц.

Причитающаяся работнику премия по повременно-премиальной системе может быть рассчитана по формуле

$$П = Z_{\text{пов}} \cdot 100 \cdot P_{\text{п}}$$

Где: П — сумма премии, причитающаяся работнику, руб. и коп.;

$Z_{\text{пов}}$  — заработок работника по тарифной ставке или должностному окладу за отработанное в расчетном периоде время, руб. и коп.;

$P_{\text{п}}$  — размер премии по действующему премиальному положению за данный расчетный период, в процентах к заработку работника.

### **3. Повременно-премиальная система оплаты труда с нормированными заданиями**

Повременно-премиальной системы оплаты труда с нормированными заданиями способствует решению следующих задач:

- выполнению производственных заданий по каждому рабочему месту и производственному подразделению в целом;
- совершенство организации труда и снижению трудоемкости выпускаемой продукции;
- рациональному использованию материальных ресурсов и повышению
- качества выпускаемой продукции;
- внедрению коллективных форм организации труда;

- повышению профессионального мастерства рабочих.

Эта система заработной платы сочетает в себе положительные элементы повременной и сдельной форм заработной платы на основе нормированных заданий, устанавливаемых исходя из максимального использования производственных мощностей. При такой системе оплаты труда заработная плата рабочего состоит из следующих элементов:

- оплату по тарифу, доплаты за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда;
- дополнительная оплата за выполнение нормированных заданий, которая начисляется в процентах к повременной части заработной платы в зависимости от уровня выполнения нормированных заданий;
- премия за снижение трудоемкости, рост производительности труда и повышение качества продукции, которая начисляется в процентах к исходной тарифной ставке (включая доплаты за профессиональное мастерство и условия труда).

Дополнительная оплата за выполнение нормированных заданий, стимулирующая количественные результаты труда при выпуске продукции установленного качества, начисляется к повременной части заработной платы рабочих (оплата по тарифу, доплаты за профессиональное мастерство и условия труда). В отличие от сдельного приработка дополнительная оплата учитывает только выполнение плана, а не его перевыполнение.

Дополнительная оплата распространяется на всех рабочих основного и вспомогательного производства, которым устанавливаются бригадные или индивидуальные нормированные задания исходя из технически обоснованных норм времени или норм обслуживания. Начисление дополнительной оплаты производится по результатам работы бригады (отдельных рабочих) за месяц в зависимости от уровня выполнения нормированных заданий в процентах к повременной заработной плате каждого рабочего.

Премирование за снижение трудоемкости и рост производительности вводится в целях стимулирования освоения рабочими технически обоснованных норм вре-

мени, а также для обеспечения планируемого роста заработной платы в соответствии с ростом производительности труда.

Премия выплачивается при условии выполнения бригадой месячного плана по снижению трудоемкости и непревышении плановой численности бригады. Рабочие премируются также за повышение качества продукции и рациональное использование материальных ресурсов.

Повременно-премиальная система с нормированным заданием может быть индивидуальной и бригадной.

#### **4. Планирование и учет заработной платы**

Планирование заработной платы включает расчет фондов и средней заработной платы по категориям работников. Раздельно рассчитываются фонды заработной платы промышленно-производственной и непромышленной групп работающих на предприятии. Уровень и фонд заработной платы планируются в абсолютном выражении и в процентах к базисному году. Исходными данными для определения планового фонда заработной платы служат:

- производственная программа и ее трудоемкость, рассчитанная на основе нормативов;
- состав и уровень квалификации работников, необходимых для выполнения программы;
- действующая тарифная система;
- применяемые формы и системы заработной платы;
- штатное расписание, нормы и зоны обслуживания, а также законодательные акты по труду, регулирующие заработную плату в России.

В фонд заработной платы входит не только заработная плата работников за выполненную работу или за отработанное время, но и ряд выплат и доплат, предусмотренных законодательством о труде и действующими премиально-поощрительными системами. Для внутризаводского планирования заработной платы целесообразно определять плановый норматив затрат заработной платы на единицу продукции по формуле:



$$Нз.п. = \frac{\Phiз.п.б}{Qб} \cdot \frac{100 + \DeltaЗ}{100 + \DeltaПТ}$$

Где: Нз.п. - плановые затраты заработной платы на единицу продукции (без выплат из фонда материального поощрения);

Фз.п.б – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала в базисном периоде;

$\Delta З$  и  $\Delta ПТ$  плановый прирост соответственно средней заработной платы и производительности труда, %.

Фонд заработной платы по его отдельным элементам рассчитывается по категориям работников. Наиболее важная часть фонда заработной платы — фонд заработной платы рабочих.

Фонд заработной платы рабочих подразделяется на часовой, дневной и месячный (квартальный, годовой).

Фонд часовой заработной платы представляет собой оплату за произведенную продукцию или объем работ, за фактически отработанное время рабочими-повременщиками и в человеко-часах, а также за выполнение специальных заданий (функций) рабочими. Часовой фонд заработной платы состоит из оплаты за отработанное время по основным тарифным ставкам и премий рабочим-повременщикам, доплат за работу в ночное время, неосвобожденным бригадирам за руководство бригадой, доплат квалифицированным рабочим за обучение учеников. Отчетный часовой фонд заработной платы может включать доплаты за отклонения от установленных технологией условий работы и оплату брака не по вине рабочих, которые и плане не предусматриваются.

Фонд дневной заработной платы — это оплата за фактически отработанное или подлежащее обработке время и человеко-днях. В его состав, кроме фонда часовой заработной платы, входят доплаты подросткам за сокращенный рабочий день и оплата перерывов в работе кормящих матерей. Отчетный фонд может, кроме того, включать оплату внутрисменных простоев и доплаты за сверхурочные работы.

Фонд месячной (годовой) заработной платы - это весь фонд заработной платы, начисляемой рабочим объединения (предприятия). Он состоит из фонда дневной заработной платы, оплаты отпусков и времени, затраченного на выполнение госу-

дарственных и общественных обязанностей, выплаты выходных пособий, заработной платы работникам, откомандированным на другие предприятия и т. д.

При расчете планового фонда заработной платы рабочих-повременщиков исходят из их численности и количества часов (или дней) подлежащих отработке по соответствующим тарифным ставкам.

Расчет производится по формуле:

$$Z_m = \sum T_n \cdot P_{яв} \cdot \Phi_{пл}$$

Фонд заработной платы рабочих-повременщиков по тарифу может быть рассчитан на основе средней тарифной ставки определенных групп работников.

Для рабочих, труд которых оплачивается повременно на основе присвоенных им месячных окладов, фонд заработной платы по тарифу определяется умножением установленного оклада на число месяцев работы в плановом периоде и на количество рабочих.

Доплаты повременно-премиальной системе оплаты труда в соответствии с действующими премиальными системами исчисляются по каждой группе рабочих, премируемых за одни и те же показатели, на основании планируемых показателей работы и размера премии, устанавливаемого в процентах к заработной плате по тарифу.

Фонд доплат за работу в ночное время определяется в соответствии с действующим трудовым законодательством с учетом тарифных ставок и количества часов ночной работы, которое рассчитывают на основании числа рабочих по плану и графику выходов их на работу.

При прерывной работе предприятия (цеха или участка) количество человеко-часов ночной работы определяется умножением явочного числа рабочих в смену на количество часов ночной работы и на число рабочих дней. Доплаты за работу в ночное время рабочих-повременщиков могут быть исчислены по формуле

$$Z_{ноч} = T_{ср} \cdot \Phi_{ноч} \cdot K_{ноч}$$

Где:  $Z_{ноч}$  - доплата за работу в ночное время;

$T_{ср}$  - средняя тарифная ставка;

$\Phi_{\text{ноч}}$  - фонд ночного времени;

$K_{\text{ноч}}$  - коэффициент доплат к тарифной ставке за каждый день ночной работы.

Доплата за работу в праздничные дни рассчитывается в основном на предприятиях и участках, работающих непрерывно в течение недели, а также в тех случаях, когда по плану в эти дни намечается ремонт оборудования.

По трудовому законодательству работа в праздничные дни оплачивается в двойном размере. Сумма доплаты за работу в праздничные дни для группы рабочих исчисляется умножением часовой тарифной ставки для рабочих-повременщиков на количество человеко-часов, которые должны быть отработаны в эти дни. Количество человеко-часов работы в праздничные дни определяется на основании числа рабочих, которые будут работать в праздники, и графика работы участка (агрегата) по формуле:

$$Z_{\text{п}} = T_{\text{ср}} \cdot K_{\text{в.н}} \cdot T_{\text{см}} \cdot P_{\text{пл}} \cdot \text{ПР}$$

Где  $Z_{\text{п}}$  - доплата за работу в праздничные дни;

$T_{\text{см}}$  - продолжительность смены;

$P_{\text{пл}}$  - планируемое число рабочих для работы в праздники;

ПР - количество праздничных дней, в которые будет проводиться работа.

# Глава 7. Организация труда

## 1. Экономическое значение организации труда

Что же понимается под организацией труда на предприятии? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, что термин «организация» имеет несколько значений.

В одном случае под организацией понимают строение, устройство чего-нибудь, его структуру, внутреннюю упорядоченность, взаимное расположение частей какого-либо целого явления и т.д. В этом смысле организация обозначает некоторую систему, нечто установленное, продуманное, обладающее определенными свойствами. Определение, раскрывающее понятие «организация труда» в указанном выше смысле, называют атрибутивным (от слова «атрибут» — существенный признак, неотъемлемое свойство чего-либо), так как такое определение должно характеризовать существенное свойство рассматриваемого явления. В этом смысле организация труда на предприятии — это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса. Существенным свойством организации труда является порядок трудового процесса в отличие от беспорядка как признака отсутствия организации труда.

В другом случае под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый функциональный смысл термина «организация». В этом значении организация труда на предприятии — это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

После раскрытия сущности организации труда на предприятии необходимо установить ее содержание, т.е. показать, из каких составных частей или элементов складывается тот самый порядок трудового процесса, о котором шла речь выше.

Для этого отметим, что порядок осуществления трудового процесса предполагает, во-первых, установление цели деятельности; во-вторых, руководствуясь технологией производства, установление перечня производственных операций и их по-

следовательности; в-третьих, разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда; в-четвертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку рациональных приемов и методов труда; в-седьмых, установление норм труда и системы его оплаты. Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, а ее элементами будут:

1. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.
2. Разделение труда, т.е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей.
3. Кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками.
4. Организация рабочих мест.
5. Организация обслуживания рабочих мест.
6. Разработка рациональных приемов и методов труда.
7. Установление обоснованных норм труда.
8. Создание безопасных и здоровых условий труда.
9. Организация оплаты и материального стимулирования труда.
10. Планирование и учет труда.
11. Воспитание дисциплины труда.

Исходя из сказанного, организация труда на предприятии — это, с одной стороны, система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимули-

рования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровью условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Организация труда на предприятии — это, с другой стороны, действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

## 2. Нормирование труда

Нормирование труда предполагает сопоставление меры, характеризующей объем работы, и меры, характеризующей затраты труда.

Исходя из этого *предметом нормирования труда* является установление необходимых затрат конкретного труда определенного качества на выполнение данной работы в запроектированных организационно-технических условиях и постоянное выявление резервов снижения трудоемкости с последующим учетом их в нормах трудовых затрат.

В современных условиях нормирование труда играет важную роль в экономике, так как является инструментом планирования, учета и анализа трудозатрат и соответственно издержек предприятия. Применение норм труда ведет к сокращению расходов на продукцию и экономному использованию рабочего времени, что влияет на антизатратный характер производства и, конечно, рост прибыли.

Без нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, уровня напряженности норм труда, организации рационального использования трудовых ресурсов и снижения трудозатрат нельзя добиться эффективности в экономике. Для работодателя важен точный учет и контроль над издержками. Ему нужен рост объема работы, прежде всего, за счет максимально рационального использования рабочего времени, чего невозможно добиться без нормирования труда. При определении цены труда каждого работника на конкретном предприятии становится очевидной необходимость установления продолжительности рабочего времени, сте-

пени интенсивности и темпа работы наряду с оценкой квалификации, сложности и условий труда.

Если говорить о *значении нормирования труда*, немаловажно будет заметить тот факт из практики жизни, что без норм труда люди просто не могут работать в полную силу. Общеизвестен закон Паркинсона о том, что работа заполняет все время, опущенное на нее. А это означает, что любую работу, которую можно выполнить за час, можно «растянуть» (при желании) на два часа и более. Обычный уровень производительности труда не превышает 50% при отсутствии норм и неприятии серьезных мер для ее повышения. Он означает, что работники делают примерно половину той работы, которая предусмотрена нормативом, не сознавая, что при этом они «не отработывают» свою зарплату. Отсюда вывод: *высокая производительность труда невозможна без напряженных нормативов и стандартов*.

Нормирование труда призвано решать **задачи**:

**1) эффективного потенциала работника.** Это достигается распространением сферы нормирования на все категории работников, обеспечения выполнения работы с оптимальной численностью персонала, минимальными затратами рабочего времени при высоком качестве работы (продукции, оборота, услуг);

**2) повышения значимости экономического аспекта в трудовых отношениях.** Обе стороны – и работодатель, и наемный работник – экономически заинтересованы в применении обоснованных норм трудозатрат и рациональном использовании рабочего времени;

**3) отражение в мере трудозатрат изменений технологических процессов, оборудования и оснастки.** Для этого необходима связь нормирования труда с планированием и организацией производства, что наиболее эффективно достигается при микроэлементном нормировании труда, участвующем в комплексе автоматизированных систем производства;

**4) установления нормального уровня интенсивности труда.** Для обеих сторон трудовых отношений важно, чтобы заложенная в нормировании интенсивность труда обеспечивала долговременный рост производительности труда и прибыли при рациональных затратах на персонал. Для этого нормирование труда должно учитывать интенсивность труда, а также уровень нервно-психологических и ин-

теллектуальных нагрузок, существенно возрастающих при использовании новейшей техники, технологии и прогрессивных производственных процессов;

**5) социальной защиты работников от чрезмерной интенсивности труда,** необходимой для сохранения нормальной работоспособности на протяжении всего трудового периода. Задача социальной защиты в нормировании труда призвана обеспечивать благоприятные возможности для роста удовлетворения работника содержанием и условиями труда, наиболее полного использования его интеллектуального потенциала. Гарантом выполнения этой задачи выступает профсоюзная организация, отразившая ее в коллективном договоре;

**б) взаимосвязи нормирования и стимулирования труда.** Норма труда может рассматриваться как средство стимулирования персонала, так как стимулирует эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, высокое качество работы (продукции, оборота, услуг). Хорошо устанавливается связь нормирования труда с премиальными системами, когда размер премий зависит от величины норм трудозатрат, степени их напряженности и выполнения.

Нормирование труда может охватывать основное и вспомогательное производства, труд живой и совокупный. Оно применяется для работников, находящихся на повременной и сдельной оплате труда, может распространяться на все категории: рабочих, специалистов, служащих и руководителей.

Различают нормативы и нормы труда. *Нормативы труда* характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятие самостоятельно разрабатывает свои нормы труда. Таким образом, *норма труда* – это норматив труда, скорректированный на местные условия труда.

Могут быть нормативы и нормы труда: а) выработки; б) обслуживания; в) времени; г) времени обслуживания; д) численности работников. Своего рода мерой оплаты труда выступает и заработная плата.

*Норма времени* – это необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками.



*Норма выработки* – это количество единиц работы, которые должны быть выполнены в единицу времени (час, смену, год и т.д.). Норма выработки обратно пропорциональна норме времени.

*Норма обслуживания* – это число объектов, которые должны обслуживаться в единицу времени одним или несколькими работниками.

*Норма времени обслуживания* – это затраты времени на обслуживание одного объекта (покупателя, клиента или оборудования).

*Норма численности работников* – это необходимое количество работников для выполнения предусмотренного объема работ в единицу времени.

Норма труда строится с учетом:

- ♦ темпа конкретного труда по сравнению с нормальной интенсивностью труда. Эталонной нормальной интенсивности трудовых действий считается движение рук и ног человека средних физических данных, идущего без нагрузки по прямой пересеченной местности со скоростью 4,8 км/ч (в некоторых странах – 3,5-5,0 км/ч);

- ♦ времени на отдых, личные надобности и технологические перерывы.

# Глава 8. Мотивация потребностей

## 1. Теории мотивации

Существует большое количество мотивационных теорий, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: “Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.”

С точки зрения Б.Ю. Сербиновского: “Мотивация-это побуждение людей к деятельности” Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Существуют теории мотивации труда двух типов: диспозиционные и когнитивные.

Диспозиционные теории исходят из важности самой работы и связанных с ней трудностей, которые приходится преодолевать работнику, возможностях роста, которые она предоставляет ему, и обязанностей, которые возлагает на него. Эти теории базируются на содержании мотивации, т. е. на специфических потребностях, которые стимулируют и направляют поведение человека.

Когнитивные теории мотивации не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых нами решений о характере и месте работы.

К диспозиционным теориям относятся: теория потребности в достижениях, теория иерархии потребностей, теорию ERG, двухфакторную теорию мотивации и теорию характеристик работы.

К когнитивным теориям – теория общих ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей и теория мотивации и удовлетворенности работой, называемая циклом высокопроизводительного труда

## **1.1. Диспозиционные теории мотивации**

### **1.1.1. Теория потребности в достижениях**

Потребность в достижениях, или о мотивации достижений - это характерная черта, присущая успешным управленцам. Подобное желание добиться чего-либо значимого, отлично выполнить порученную им работу и быть лучшими свойственно не только руководителям бизнеса. Люди, наделенные ярко выраженной потребностью в достижениях, получают огромное удовлетворение от деятельности, направленной на достижение определенной цели, и у них достаточно оснований для безупречного исполнения любой работы.

С начала 50-х годов XX века мотивацию достижений активно изучали Дэвид Мак-Клелланд и его коллегой Аткинсоном. Результаты исследований, проведенных ими в разных странах, свидетельствуют о том, что успешные предприниматели, независимо от того, к какой культуре они принадлежат, стабильно демонстрируют большую потребность в достижениях. Например, в Польше, которая была в то время коммунистической страной, уровень потребности в достижениях был почти так же высок, как в США. На основании этого Мак-Клелланд и Аткинсон сделали вывод о том, что экономический рост организаций и обществ может быть соотнесен с уровнем потребности в достижениях, демонстрируемым персоналом и гражданами (McClelland, 1961).

Исследования, выполненные ими, выявили три основные характеристики, присущие людям с ярко выраженным стремлением к достижениям.

1. Предпочитают работать в таких условиях, которые позволяют им при решении разнообразных проблем брать ответственность на себя.
2. Проявляют склонность к заранее «просчитанному» риску и ставят перед собой реальные и достижимые цели.

3. Постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи, ибо им необходимо знать, насколько хорошо они работают.

Данные исследований свидетельствуют о тесной положительной корреляции между оценками мотивации достижений управленцев и финансовым успехом их компаний. Они также свидетельствуют и о том, что для руководителей с высоким уровнем мотивации достижений характерно более уважительное отношение к подчиненным. Что касается менеджеров среднего и высшего звена, то для них выявлена положительная корреляция между уровнем мотивации достижений и продвижением по службе. Кроме того, установлено, что у предпринимателей обоего пола уровень мотивации достижений выше, чем у наемных работников.

Несмотря на то, что результаты не всех исследований подтверждают справедливость теории потребности в достижениях, идея, лежащая в ее основе, дает возможность вполне правдоподобно объяснить мотивацию труда некоторых работников. Считается, что она имеет большое практическое применение в реальных производственных условиях.

### **1.1.2. Теория иерархии потребностей**

Абрахам Маслоу, основатель гуманистической психологии, — создатель одной из теорий мотивации — теории иерархии потребностей, согласно которой потребности людей можно расположить в порядке возрастания их значимости (Maslow, 1970). Согласно Маслоу, мы всегда хотим того, чего у нас пока нет. Следовательно, удовлетворенные потребности более не могут мотивировать наше поведение, и им на смену должны прийти новые. Удовлетворив самые насущные потребности, мы можем обратить внимание и на те, которые принадлежат к потребностям более высокого уровня. Иерархия потребностей по Маслоу выглядит так:

- Физиологические потребности. Это базовые потребности человека, к которым относятся пища, воздух, вода и сон, а также сексуальное влечение и сексуальная активность
- Потребность в безопасности. Потребность иметь «крышу над головой» и потребность в психологической безопасности и стабильности.

- Потребности в общении с другими людьми и в любви. Социальные потребности проявляются в виде потребности в любви, привязанности, дружбе и в аффилиации, предполагающей взаимодействие с другими людьми и признание ими «своим».
- Потребность в уважении. Потребность в самоуважении и признании другими людьми, в их восхищении и уважении.
- Потребность в самоактуализации. Потребность в максимально полной реализации наших возможностей и способностей.

Эти потребности должны удовлетворяться именно в том порядке, в каком они представлены. Голодные и не уверенные в своей физической безопасности люди слишком заняты поиском пищи и надежного убежища, чтобы думать о самоуважении или о самоактуализации. В периоды экономического спада и в условиях безработицы люди настолько озабочены собственным выживанием, что потребности более высокого уровня, например самореализация, для них просто недостижимы. Однако, достигнув определенного уровня физической и экономической безопасности, мы способны идти дальше, т. е. у нас появляется мотивация, необходимая для удовлетворения потребностей следующего уровня.

Потребность в аффилиации (аффилиация (от англ. affiliation – соединение, связь) — потребность в общении, в осуществлении эмоциональных контактов, в проявлениях дружбы и любви. Формирование данной потребности обусловлено характером взаимоотношений с родителями в раннем детстве, со сверстниками и может нарушаться при провоцировании ситуаций, сопряженных с тревогой и неуверенностью в себе и приводящих к возникновению чувства одиночества, беспомощности) может быть важным стимулом на работе. Взаимодействие с коллегами служит работникам источником социальной поддержки и чувства принадлежности к определенной группе. Чтобы работники могли удовлетворить свою потребность в самоактуализации, им должны быть предоставлены такие возможности для профессионального роста и продвижения по службе, которые позволят полностью реализовать их творческий потенциал. Какой бы высокой ни была зарплата, рутинная и однообразная работа не способна удовлетворить потребность человека в самоактуализации.

Теория Маслоу не получила достаточного экспериментального подтверждения, и считается, что и ее научная валидность, и практическая ценность невелики.

Она сложна, а потому трудна для экспериментальной проверки. Но представления о самоактуализации приобрели популярность в среде менеджеров и управленцев, которые рассматривают эту потребность высокого уровня как весьма значимую движущую силу своего поведения.

### 1.1.3. Теория ERG

Теория мотивации труда, известная как теория ERG (аббревиатура образована из начальных букв трех английских слов: existence — существование, relatedness — отношения с другими людьми, growth — рост), основанная на иерархии потребностей по Маслоу, предложена Клейтоном Алдерфером. Он исходил из существования трех базовых потребностей: существования, отношений с другими людьми и роста. Эти потребности включающие потребности, о которых говорил Маслоу, способна удовлетворить работа (Alderfer, 1972).

Потребности, связанные с существованием, — это потребности, от удовлетворения которых зависит выживание индивидуума: потребности в пище, воде, убежище и потребность в физической безопасности. Организации способны удовлетворить эти потребности, обеспечив работников заработной платой, дополнительными льготами, безопасными условиями труда и защитой их права на труд. Потребность индивидуума в отношениях удовлетворяется его контактами с другими людьми в той мере, в какой эти отношения становятся для него источниками эмоциональной поддержки, уважения, признания и чувства принадлежности к определенной группе. Эти потребности удовлетворяются на работе через отношения с коллегами и руководителями, а вне работы — через семейные и дружеские связи. Потребности в росте, например потребность в собственном совершенствовании и развитии, это потребности, связанные с личностью человека, с его «Я». Эти потребности удовлетворяются за счет максимально полного использования наших навыков и способностей. Работа способна удовлетворить потребность человека в росте, если она сопряжена с поиском нестандартных решений, автономна и требует творческого подхода.

Между потребностями, из которых исходит теория ERG, нет иерархической зависимости, все они способны влиять на нас одновременно. А это значит, что удовлетворение потребностей одного рода не ведет автоматически к появлению потреб-

ностей более высокого уровня. Однако если удовлетворение потребностей в отношениях с другими людьми или в росте приводит к фрустрации, мы можем вернуться к поведению, удовлетворяющему нашу потребность в существовании. В отличие от Маслоу, который считал, что человек будет, во что бы то ни стало стремиться к удовлетворению любой из своих потребностей любого уровня, Алдерфер исходил из того, что человек, как говорится, махнет на нее рукой и сосредоточится на удовлетворении более жизненно важных нужд. Например, если работники не могут найти на работе эмоциональной поддержки или признания (потребность общения с другими людьми), они — в качестве компенсации за это — могут потребовать от администрации более высокой заработной платы или более дорогостоящей медицинской страховки (потребности, связанные с самим существованием).

Состоятельность теории ERG подтверждается многими экспериментальными исследованиями, кроме того, она и интуитивно тоже кажется верной. Она имеет более непосредственное отношение к мотивации работающего человека, чем теория иерархии потребностей Маслоу.

#### **1.1.4. Двухфакторная теория мотивации**

Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации, имеющая отношение, как к мотивации, так и к удовлетворенности работой, создана Фредериком Герцбергом. Она послужила толчком к проведению огромного числа исследований, результаты которых не однозначны. Несмотря на то, что научная валидность этой теории невелика, она подтолкнула многие предприятия к реорганизации, целью которой было усиление мотивации труда персонала (Herzberg, 1966; 1974);

Герцберг исходил из существования потребностей двух типов:

1. потребностей-мотиваторов, «ответственных» за удовлетворенность работой, и гигиенических потребностей, ответственных за неудовлетворенность работой.
2. потребности-мотиваторы (потребности высшего уровня) — это факторы, стимулирующие высокую производительность труда персонала, это атрибуты самой работы как таковой. К ним относятся природа индивидуальных производственных заданий, выполняемых работником, и уровень его ответственности, достижений, признания, продвижения, уровень развития его карьеры и профессионального роста.

Потребности-мотиваторы Герцберга аналогичны потребности в самоактуализации, о которой говорил Маслоу, и потребности в росте в теории Алдерфера. Их способна удовлетворить творческая, заставляющая преодолевать трудности работа, требующая от исполнителя всех его знаний и способностей. Если эти условия выполнены, человек удовлетворен своей работой. Но если они не соблюдены, должностные обязанности лишены перечисленных выше качеств, то результатом не обязательно будет неудовлетворенность работой.

Теория Герцберга сосредоточена на особенностях самой работы, играющих для исполнителя роль мотивирующих факторов. Если потребности-мотиваторы действительно стимулируют человека работать как можно лучше и формируют у него позитивное отношение к своим обязанностям, почему бы не реорганизовать работу таким образом, чтобы оптимизировать удовлетворение этих потребностей? Подобные усилия, получившие название обогащения содержания работы, направлены на то, чтобы расширить участие персонала в планировании, выполнении и оценке работы и дать людям возможность наиболее полно удовлетворить свои потребности, играющие роль мотиваторов.

Герцберг предложил следующие пути обогащения содержания работы:

1. Избавьте работников от излишнего контроля со стороны менеджмента. Этим вы возложите на них большую ответственность за результаты их работы, предоставите им большую автономность и свободу и повысите их авторитет.
2. Там, где это только возможно, рабочие должны создавать не детали, а по возможности завершённые агрегаты или узлы. Подобный подход будет благоприятствовать тому, что рабочие поймут, какое именно место их труд занимает в общем производственном процессе.
3. Регулярно и постоянно снабжайте работников обратной связью о производительности их труда и о качестве работы, но не передавайте информацию через супервизоров, а обращайтесь непосредственно к исполнителям.
4. Настраивайте работников на выполнение новых, нестандартных заданий и на то, чтобы они становились специалистами в решении каких-то конкретных задач или в выполнении определенных операций.

Обогащение содержания работы предполагает создание условий, при которых



для выполнения работы требуются знания и навыки иного, более высокого, чем прежде, уровня.

Именно это и было продемонстрировано в ходе полевых исследований, выполненные при участии 1039 работников стекольного завода. Результаты исследования показали, что благодаря программам обогащения содержания работы они стали значительно более уверенными в себе: возросла их уверенность в том, что они способны справляться со своей работой (Parker, 1998).

Эта программа, согласно которой на работников была возложена большая ответственность и они получили возможность работать более автономно, позволила им почувствовать свою адекватность, эффективность и приобрести уверенность в том, что они хорошо справляются со своими обязанностями.

### **1.1.5. Теория характеристик работы**

Изучение проблем, связанных с обогащением содержания работы, привело к тому, что два психолога задались целью ответить на вопрос, какие именно параметры работы можно обогатить. Дж. Ричард Хэкман и Г. Р. Олдхэм разработали теорию мотивации, основанную на изученных ими объективно измеряемых факторах работы, которые коррелируют с удовлетворенностью и трудовой дисциплиной персонала (Hackman & Oldham, 1976,1980).

Они получили данные, которые позволили им предположить, что некоторые характеристики работы действительно влияют на отношение к ней исполнителей и на их поведение, но влияют на всех по-разному.

Работа, которой присущи определенные параметры, вызывает у тех, кто ее выполняет хорошо, положительные эмоции; эти эмоции становятся мотивирующим фактором, побуждающим их усердно трудиться в надежде, что хорошо выполненная работа будет и впредь источником хорошего настроения. Насколько сильна мотивация, побуждающая хорошо работать, зависит от того, насколько сильна потребность в профессиональном росте и развитии. Чем сильнее эта потребность, тем больше человек будет ценить позитивные эмоции, сопутствующие хорошо сделанной работе. Следовательно, суть теории характеристик работы заключается в следующем: при условии, что человек испытывает сильную потребность в профессиональном росте,

некоторые характеристики работы приводят к определенным психологическим состояниям, а те, в свою очередь, — к усилению мотивации, к более результативному труду и к удовлетворенности.

Хэкман и Олдхэм идентифицировали следующие принципиально важные параметры работы:

1. Разнообразие навыков. Мера использования на рабочем месте различных навыков и способностей. Чем больше навыков и умений требуется для выполнения работы, тем она привлекательней для исполнителя.
2. Идентичность рабочего задания. Более привлекательна та работа, результатом которой является нечто цельное, а не фрагмент или деталь, как обычно бывает на сборочном конвейере.
3. Важность работы. Значение выполняемой работы для жизни и благополучия коллег или клиентов. Например, работа авиамеханика имеет большее значение для жизни и здоровья многих людей, чем работа почтового служащего.
4. Автономность. Мера самостоятельности, которую работник может проявить при планировании и организации выполнения задания.
5. Обратная связь. Объем информации об эффективности и качестве его труда, получаемой работником.

Чтобы эти качества работы проявились в максимальной степени, ее можно реорганизовать, придерживаясь рекомендаций, аналогичных тем, которые ранее были даны Герцбергом:

- Объедините фрагментарные, специализированные операции так, чтобы осязаемым результатом труда стал по возможности более завершенный объект. При этом исполнителю понадобится более разнообразный набор навыков и возрастет идентичность работы.
- Последовательность выполнения отдельных заданий должна подчиняться естественной логике работы, результатом которой должен стать идентифицируемый предмет; при этом возрастают как идентичность работы, так и ее значимость.
- Дайте работникам возможность выходить напрямую на клиентов или на тех, кто использует результаты их труда; это благоприятствует приобретению ими более разнообразных навыков, большей автономности и обратной связи.

- Предоставьте работникам право брать на себя ответственность за выполнение заданий и контролировать его; при этом у них появляется возможность приобрести новые навыки, возрастают идентичность работы и ее значимость, а труд работников становится более автономным.
- Позаботьтесь о том, чтобы работники регулярно получали информацию о том, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями; это делает обратную связь более эффективной.

Для измерения трех теоретических аспектов — восприятия персоналом характеристик работы, уровня потребности персонала в профессиональном росте и его удовлетворенности работой — Хэкман и Олдхэм разработали «Исследование диагностики работы» (Job Diagnostic Survey — JDS) — анкету, которую заполняют сами респонденты, включая короткие фразы, описывающие их работу. Степень соответствия каждого утверждения выполняемой им работе респондент оценивает рейтингом. Переработанная версия анкеты, в которую вошли только фразы в утвердительной форме, признана более валидной, нежели первоначальный вариант.

Результаты исследований позволяют говорить о том, что JDS — источник полезной информации восприятию характеристик работы, однако для всесторонней оценки ее природы нужны и другие объективные способы измерения. К дополнительным характеристикам работы (их также следует принимать во внимание) относятся, в частности, когнитивные требования, предъявляемые к работникам компьютеризацией технологических процессов, и ответственность за результаты труда, которую они возлагают на персонал.

Теория характеристик работы продолжает привлекать к себе внимание исследователей. Результаты изучения программ обогащения содержания работы, основанных на этой теории, свидетельствуют о ее жизнеспособности и о том, что, сделав некоторые виды деятельности более содержательными и сложными и возложив на работника большую ответственность, можно увеличить его удовлетворенность работой и полнее использовать его потенциальные возможности.

## 1.2 Когнитивные теории мотивации труда

Ниже представлены четыре когнитивные теории, или модели: теория общих ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей и теория мотивации и удовлетворенности работой, называемая циклом высокопроизводительного труда (high performance cycle).

### 1.2.1. Теория общих ожиданий

Создатель теории общих ожиданий (иначе называемой валентно-инструментальной теорией общих ожиданий, или VIE-теорией — Valence-Instrumentality-Expectancy theory) Виктор Врум исходил из того, что люди делают выбор, ориентируясь на воспринимаемые ими ожидания вознаграждений, которые должны последовать, если они будут вести себя определенным образом (Vroom, 1964).

В производственных условиях работающие люди выбирают такой способ исполнения служебных обязанностей, который приводит к максимальной оплате или к максимальным поощрениям в иной форме. У них будут основания для старательной работы, если они смогут рассчитывать, что их усилия увенчаются положительными результатами в виде прибавки к заработной плате или повышения в должности, и если эти результаты станут средствами для достижения других желаемых результатов.

Три аспекта теории общих ожиданий связаны между собой следующим образом:

1. Работники должны решить, готовы ли они вести себя определенным образом, например не опаздывать на работу, соблюдать правила техники безопасности или увеличивать производительность труда, чтобы вероятность достижения определенного результата (вероятность того, что их ожидания оправдаются) была достаточно большой.
2. Работники должны определить, приведет ли этот результат к достижению других результатов: например, приведет ли трудовая дисциплина к получению премии (инструментальность).
3. Работники должны решить, достаточно ли ценны для них подобные результаты,

чтобы стать мотиваторами определенного поведения (валентность).

Теория общих ожиданий подтверждается результатами многочисленных исследований. К тому же она не противоречит ни личному опыту каждого из нас, ни здравому смыслу. Чем больше мы хотим получить вознаграждение, ценность которого для нас бесспорна, тем усерднее мы готовы трудиться ради него.

### 1.2.2. Теория справедливости

По мнению Дж. Стэйси Адамса, автора теории справедливости, мотивация зависит от того, насколько справедливым нам кажется отношение к нам на работе (Adams, 1965).

Он исходил из того, что на любом рабочем месте — в офисе, в магазине, на фабрике или в аудитории — мы оцениваем свой вклад в организацию (усилия, затрачиваемые нами на исполнение служебных обязанностей) и результат своего труда (вознаграждение, получаемое от организации за свою работу).

Мы определяем, возможно, неосознанно, отношение «того, что на выходе, к тому, что на входе» и мысленно сравниваем с аналогичными показателями, которые, как нам представляются, имеют наши коллеги. Если мы приходим к выводу, что получаем меньше, чем они, возникающее вслед за этим чувство напряжения или неравенства заставляет нас действовать, делать что-то для восстановления справедливости. Если же мы приходим к выводу, что у нас отношение вознаграждения к усилиям такое же, как и у других, значит, справедливость не нарушена.

В дальнейшем теория Адамса была доработана другими психологами, предположившими существование трех паттернов реакции на справедливость или несправедливость (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Характер реакции определяется личностными качествами индивидуума, который может быть благожелательным, чувствительным к проявлениям несправедливости или «ненасытным».

Бессребреники, или альтруисты, чувствуют себя комфортно, когда оказывается, что коллег ценят выше, чем их, и испытывают угрызения совести в обратной ситуации. Люди, чувствительные к проявлениям несправедливости (именно они и являются «героями» теории справедливости), убеждены в том, что вознаграждение

должно соответствовать затраченным усилиям. Такой человек чувствует себя несчастным, если его недооценивают, и виноватым — если переоценивают. «Ненасытные» убеждены в том, что все полученное ими — результат их собственных заслуг. Удовлетворить их может только явно чрезмерное вознаграждение, недооценка или оценка по заслугам им одинаково не по душе.

Утверждение, согласно которому наша вера в справедливое (по сравнению с оценкой других) отношение к нам в сочетании с нашими ожиданиями выполняют роль мотиватора поддержания производственной активности на определенном уровне, интуитивно воспринимается как правильное. Если же нам кажется, что к нам относятся несправедливо, мы, напротив, начинаем работать хуже, чтобы исправить это положение.

### **1.2.3. Теория постановки целей**

Созданная Эдвином Локом теория постановки целей обращается к здравому смыслу, и ее релевантность производственным условиям очевидна. Лок считает, что основной источник нашей мотивации к труду можно охарактеризовать с точки зрения достижения какой-либо конкретной цели (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990). Цель зависит от того, что мы намерены делать в ближайшем будущем. Например, мы можем поставить перед собой цель окончить институт с отличием, добиться рекордного количества продаж в своей компании или повышения заработной платы, которое позволит вам купить новый дом.

Постановка конкретных производственных целей, достижение которых требует немалых усилий, может мотивировать и направлять наше поведение, настраивать на более эффективный труд.

Исследования показывают, что люди, имеющие определенные цели, работают лучше тех, кто их не имеет. Конкретные цели — более сильные мотиваторы, нежели цели общего характера, а трудно достижимые цели — более сильные мотиваторы, нежели те цели, которых можно достичь без особого труда.

Однако нередко труднодоступные цели достигаются ценой отказа от других

действий, например от помощи коллегам. Подобное поведение потенциально способно уменьшить общую эффективность организации. Кроме того, слишком трудные, а возможно, и вообще не доступные нам цели оказывают на мотивацию и результативность труда более негативное влияние, чем полное отсутствие каких бы то ни было целей.

Важный аспект теории Лока — индивидуальная приверженность поставленным целям, определяемая тем, насколько решительно мы настроены на их достижение.

На приверженность цели оказывают влияние три группы факторов: внешние, интерактивные и внутренние.

К числу внешних факторов относятся люди, наделенные властью, влияние товарищей и вознаграждение, получаемое извне. Доказано, что возможность опереться на любого человека, имеющего определенный авторитет, например на собственного босса, становится побудительным мотивом, усиливающим приверженность цели. Приверженность цели возрастает, когда этот пользующийся авторитетом человек физически присутствует, когда он оказывает поддержку и пользуется доверием. Ее усиливают также и такие факторы, как увеличение заработной платы и давление со стороны товарищей.

К интерактивным факторам, влияющим на нашу готовность добиваться поставленных целей, относятся соперничество и возможность участвовать в постановке. Показано, что эти факторы побуждают людей ставить перед собой более трудно достижимые цели и прикладывать больше усилий для их достижения.

К числу внутренних когнитивных факторов, облегчающих приверженность целям, относятся те вознаграждения, которые мы получаем от самих себя, и наши ожидания успеха. Когда ожидания успеха идут на убыль, готовность достичь поставленной цели снижается.

Справедливость теории постановки целей подтверждена результатами многочисленных исследований. Показано, что постановка целей оказывает заметное позитивное влияние на результативность труда персонала. Общий вывод таков: мотивационный эффект постановки целей максимален для легких заданий и минимален — для более сложных. Это утверждение справедливо для самых разных организаций,

видов деятельности и заданий. Теория постановки целей имеет также высокую научную валидность и большое практическое значение.

#### **1.2.4. Цикл высокопроизводительного труда**

Изучение теории постановки целей привело к созданию более полной теории мотивации труда и удовлетворенности работой.

В этой теории, представляющей собой уточнение и продолжение теории постановки целей, большая роль отводится когнитивным факторам и учитывается взаимосвязь мотивации и удовлетворенности (Locke & Latham, 1990). Концептуально эта модель, названная циклом высокопроизводительного труда (The High Performance Cycle), более сложна, чем теория постановки целей.

Цикл начинается с требований, предъявляемых работой, со связанных с ней целей и требующих решения проблем. Помимо тех целей, которые мы ставим перед собой сами, может возникнуть необходимость решать сложные задачи, поставленные перед нами руководством (менеджерами или супервизорами) или связанные с участием (вместе с руководством) в принятии решений, с коллегами или ролевыми моделями.

Наличие трудных целей, достижение которых требует напряжения, само по себе еще не гарантия высокой результативности труда, но они приведут к ней, если присутствуют дополнительные факторы — так называемые модераторы.

Модераторы влияют на силу взаимосвязи целей и качество труда. Конкретные и непростые цели усилят мотивацию и приведут к более высоким производственным показателям, если у работников:

- достаточно высок уровень способности выполнить задачу;
- есть приверженность цели;
- есть обратная связь и информация о том, как они приближаются к цели;
- высокая самоэффективность или высокий уровень ожиданий, связанных с тем, чтобы работать хорошо;
- если задание не слишком трудно.

Если принять, что есть достаточно трудные цели и задачи и все вышеперечисленные модераторы, то можно переходить ко второй стадии цикла, т. е. к тому, на-



сколько активно цели влияют на работу. Их влияние проявляется через механизмы-медиаторы, которые называются универсальными стратегиями выполнения заданий и необходимы для завершения задания. К числу этих стратегий относятся направление нашего внимания, усилия, которые мы согласны прилагать, а также наша готовность работать и сверхурочно.

Если есть сочетание всех этих факторов: трудных задач, требующих решения; модераторов, облегчающих работу персонала; и стратегий-медиаторов, «переводящих» цели на язык конкретных действий, тогда и результативность труда персонала будет высока.

Вознаграждения, которые должны последовать за достижением поставленных целей, могут играть роль побудительных мотивов, способствующих поддержанию трудовой активности на высоком уровне. Вознаграждения могут быть получены извне в виде повышения заработной платы, продвижения по службе либо в какой-либо иной форме, свидетельствующей о признании организацией заслуг своих работников; вознаграждения могут быть также и внутренними: это те награды, которые человек вручает себе сам, например, в виде удовлетворенности, которую приносит достигнутый успех, уверенности в своих силах и гордости за собственную состоятельность.

Если внешние и внутренние вознаграждения как следствия хорошего исполнения служебных обязанностей дают человеку возможность удовлетворить свои потребности и если они соответствуют его ценностям, он будет вполне удовлетворен работой.

Если вознаграждения не дают ему такой возможности, он будет разочарован и неудовлетворен.

Высокая удовлетворенность ведет к большей преданности организации и к готовности принять новые цели и новые вызовы, что свидетельствует о циклическом характере модели высокопроизводительного труда.

Цикл высокопроизводительного труда не противоречит здравому смыслу и приложим ко многим производственным ситуациям.

Исследования подтверждают важную роль модераторов и медиаторов в достижении высоких производственных показателей и влияние вознаграждений на

удовлетворенность работой. Доказана и роль когнитивных факторов, таких, например, как самооффективность, в качестве механизмов, посредством которых цели влияют на результативность труда. Цикл высокопроизводительного труда позволяет предположить, что на мотивацию и удовлетворенность работой могут влиять одни и те же факторы.

## **2. Материальные потребности как основа мотивации**

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. А так как в рассматриваемой организации используется сдельная оплата труда, то данный фактор имеет очень большое значение.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Оценка рабочих результатов обычно производится на основании различных критериев.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие и прибыль, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное, которые в данной организации не используются.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

1. выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;
2. лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и тому подобное), кому и за что они даются;
3. выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;
4. постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

### **3. Нематериальные стимулы к труду**

#### **3.1. Социальная мотивация**

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью

участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Трудовое поведение работника, таким образом, в значительной степени определяется не только материальными, но и социальными стимулами, рабочей средой. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам предприятия следует прикладывать необходимые усилия для создания такой обстановки, которая будет содействовать решению стоящих задач и отвечать потребностям сотрудников. Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия стабильности. Если человек постоянно живет под реальной угрозой увольнения, от него невозможно ждать заинтересованности и максимальной отдачи в работе. Чувство стабильности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство стабильности, которое они испытывают в группе к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Большое значение имеет стиль работы менеджера, поскольку формальное, лишенное отзывчивости управление людьми может уменьшить чувство безопасности, что в свою очередь неблагоприятно отразится на производительности труда работников.

Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании помощи их собственному развитию. Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать сотрудников или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Лучшее обучение — то, которое увязывается с непосредственными функциями сотрудника и осуществляется на рабочем месте.

Поэтому менеджеру нужно давать подчиненным задания, связанные с реорганизацией производственного процесса. Сотрудникам следует поручать проекты, предполагающие необходимость проведения различных согласований. Это потребует от специалиста умения находить компромиссы, преодолевать сопротивление, разрешать конфликты, что будет обогащать людей новым опытом и способствовать, в конечном счете, росту их мотивации. Рабочая сила является самым стабильным из активных элементов производства. Если обновление оборудования производится в среднем за 5—6 лет, то период трудовой деятельности работника достигает 40 — 45 лет и больше. Само понятие квалификации приобретает динамизм: оно предполагает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков в ходе творческого решения возникающих задач. Обучение превращается в неотъемлемую часть современного производственного процесса.

За рубежом обычно используются две основные формы обучения персонала компаний: внутрифирменная (курсы повышения квалификации) и внешняя (специальные школы, консультативные фирмы, учебные центры и др.). Такие учебные центры готовят учебные программы, варианты деловых игр и так далее обязательно совместно с компаниями — потенциальными потребителями специалистов. На переподготовку работников в различных учебных центрах частные компании часто расходуют до 1/3 всего объема их бюджета. Например, белорусские предприятия также начинают понимать актуальность данной проблемы. Обучение является частью процедуры подбора и аттестации персонала. Через месяц после приема на работу работников приглашают на обучение. Оно занимает около двух недель при частоте занятий три раза в неделю. Фирма разработала свои методические материалы. Такое обучение строится в форме деловой игры: сотрудникам рассказывается о том, как они должны работать, что можно делать, а чего нельзя и почему. Затем выполняются соответствующие упражнения. По истечении нескольких месяцев после прохождения курса лекций, тренингов по взаимному общению и деловых игр сотрудникам назначается аттестация. На этом этапе выявляются люди, наиболее успешно справляющиеся с работой. По результатам аттестации издается приказ о материальном вознаграждении этих сотрудников на ближайшие полгода. Одновремен-

но определяется круг специалистов, которых фирма собирается в дальнейшем готовить для работы менеджерами.

### **3.2. Моральная мотивация**

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. В нашей стране зарекомендовавшим себя работникам и мастерам предоставляется право личного клейма, что служит гарантией высокого качества и очень почетно в рабочей среде.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках Почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика. При правильной работе менеджера эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод; его действенность ослабляется). Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это

возможно только при условии полной объективности. Правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Одним из вариантов организации работы сотрудников, способствующей более высокой мотивации труда, является работа по гибкому графику. Такой метод предусматривает определенные промежутки времени, в течение которых может начинаться и заканчиваться работа, вместо точно установленного начала и конца работы, а также фиксируемый период, когда сотрудник должен находиться на своем рабочем месте. Другими словами, если характер работы позволяет, работник сам регулирует график своей работы в пределах необходимого для обязательного выполнения лимита рабочего времени. Кроме того, он может выполнять работу, например на компьютере, в домашних условиях. Может практиковаться сокращенная рабочая неделя, а также разделение обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками. Предоставление возможности работать по нестандартному режиму является хорошим моральным стимулом повышения производительности и качества работы. Доверие к сотрудникам, проявляемое менеджером, укрепляет их веру в свои силы, дает возможность рационально распределять рабочее и личное время.

За рубежом такой метод мотивации труда персонала получает все большее развитие. Этому в немалой степени способствует процесс компьютеризации информационных потоков, в частности возможности Интернета, использование электронной почты и т.д. В США, например, число рабочих мест с «гибким» режимом работы возросло с 0,7 млн. в 1985 г. до 2,2 млн. в настоящее время, составив около 2% от всех рабочих мест в стране. Большинству людей нравится ощущение полезности работы; они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о работе предприятия, так как это помогает им понять суть происходящего. Поскольку чувство сопричастности — двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами

работников. Менеджеру следует создавать условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей предприятия. При этом должна быть налажена обратная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет интерес к работе. Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не представляют особых требований. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда. Практические меры по собственному развитию в значительной степени увязаны с этапами служебной карьеры человека. Отмечено, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. Разные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы. Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда. Когда же сотрудник приходит на новое место, вне зависимости от его предыдущего опыта, он начинает с очень низкой эффективности, поскольку ему нужно приспособиться к новым условиям. Привыкание может длиться до года. Во время первого года работы основой мотивации является представление о значении решаемых задач, в то время как проблема самостоятельности в работе сотрудника не интересует.

В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Именно после двух—трех лет работы на одном месте сотрудник работает наиболее продуктивно. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на од-



ном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения существенно снижаются. Работа, может наскучить, к ней пропадает интерес. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений (представительские мероприятия, решение; собственных вопросов в рабочее время). Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является ротация персонала (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складывающейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше повышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигнуто на прежнем месте. Горизонтальная ротация кадров вначале получила распространение в Японии, но затем практику передвижения работников на равноценные должности внутри предприятия переняли и компании других стран. На белорусских предприятиях пока практически нет опыта горизонтальной ротации. Это объясняется, в первую очередь, тем, что рыночные отношения в стране только развиваются и у белорусских компаний еще есть условия для быстрого служебного роста сотрудников.

### **3.3. Психологическая мотивация**

Психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде. Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уваже-

нии окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав социальных, творческих, моральных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга. Объективно любой человек, находясь в рабочей обстановке, изначально испытывает, в силу особенностей человеческой природы, определенные сомнения в возможности успешного выполнения работы. Это может быть беспокойство по следующим причинам: работа невыгодна; работа бесполезна; недостаточно информации; работа непривлекательна и скучна; возможна неудача в работе; есть более важные и неотложные дела; работа создает неприятные ощущения; недостаточно ясно, с чего начинать работу; некомпетентность.

Менеджеру необходимо не только предвидеть возможность развития такой ситуации, но и осуществить соответствующие меры по ее разрешению. В частности, целесообразно составить перечень возможных вариантов или способов решения задачи. Следует разделить работу на части, начать с небольшой и несложной. Необходимо оценить степень возможной неудачи и критически осмыслить сложность работы, которая, может быть, преувеличивается. Нужно определить промежуточные результаты, достигнув которых, менеджер должен поощрить себя и сотрудников. В любом случае у менеджера должен быть набор действий. Следует стараться даже в невыгодной, непрестижной работе находить позитивный результат и соответствующим образом мотивировать людей. В работе с персоналом менеджеру следует стремиться к оптимальному варианту мотивации (рис. 5). Увеличение количества выполняемой работы ( $Q$ ) может осуществляться по общему объему продукции, в стоимостных показателях, а также для конкретного работника в личном плане. В свою очередь, обогащение содержания работы ( $P$ ) происходит тогда, когда работа становится более интересной, требующей большей отдачи, более мотивированной. Для этого менеджеру следует организовать работу таким образом, чтобы в максимальной степени использовать потенциал сотрудников: наладить обратную связь,

позволяющую сотруднику оценивать свою работу; повысить ощущение его личной независимости, самобытности.

Оптимальным вариантом является сочетание большого объема интересной, приносящей удовлетворение, работы. Именно к такому варианту для каждого сотрудника должен стремиться менеджер, который организует деятельность коллектива. Например, во многих организациях в понятие мотивации включают: справедливое вознаграждение за труд; нормальные условия труда; возможность максимального развития и применения индивидуальных способностей человека; наличие условий для систематического роста работников и повышения их квалификации; наличие социальной интеграции в рабочих коллективах (стирание различий, связанных с расовой, религиозной и национальной принадлежностью); право на частную жизнь, невмешательство в нее администрации или общественных организаций; развитие среди всех членов организации понимания нужд и забот других членов. Недостаточный учет мотивации труда работников ведет к негативным результатам, о чем свидетельствует опыт нашей страны. Отсутствие достаточного количества эффективных человеческих ресурсов, низкая степень мотивации труда — основные причины неудовлетворительной работы многих белорусских предприятий. Это происходит потому, что люди долгое время не ощущали своей значимости, они не готовы в социально-психологическом плане. Руководители предприятий и организаций в Республике Беларусь часто сталкиваются с нежеланием людей работать, особенно это касается малопrestiжных профессий. В нашей стране, в которой на протяжении долгого времени система управления имела командный характер и была основана на строгом иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, создался особый тип работников, у которых зачастую отсутствует заинтересованность в эффективном и качественном труде. Работники не имели достаточных стимулов к труду, что объясняется рядом экономических и социальных факторов: оплата труда незначительно зависела от результатов труда, которые имели в большей степени количественную, чем качественную оценку; заработная плата имела уравнилельный характер; поощрение работников было в основном моральным; отсутствовала возможность принимать самостоятельные решения, существовала полная зависимость от руководства; в обществе преобладала мораль материального равенства всех гра-

ждан, что подавляло стремление получать высокие доходы честным трудом; отсутствовала боязнь потерять работу, так как не было безработицы.

Эти и многие другие факторы в целом повлияли на формирование таких работников, которые не желают или даже не могут работать в современных условиях рынка. Поэтому проблема мотивации работника в нашей стране иногда даже сводится к тому, чтобы его заставить работать. Сразу и полностью решить такую важную проблему невозможно, для этого требуется смена одного или нескольких поколений, но пытаться найти пути выхода из сложившейся ситуации жизненно необходимо. Особенно важно для менеджера усовершенствовать систему мотивации работников в критической ситуации деятельности предприятия, которая может возникнуть, например, в связи с ухудшением конъюнктуры рынка и неэффективностью деятельности предприятия. Обычные варианты мотивации, связанные, например, с деньгами, становятся недоступными. В такой ситуации менеджер должен действовать энергично и достаточно гибко. Руководителю следует ориентироваться на поддержку людей. Нужно отменить существовавшие до кризиса официальные служебные отношения в управлении. Следует занять позицию соратника, а не начальника; больше обмениваться с сотрудниками информацией и чаще говорить им, что сейчас все зависит только от них. Менеджеру стоит напомнить подчиненным, что в случае вывода предприятия из кризиса у них будут большие шансы сделать здесь карьеру. Самым лучшим средством мотивации в кризисной ситуации является работа. Для того чтобы сотрудники меньше времени уделяли эмоциональным переживаниям, их следует нагрузить конкретными заданиями и даже увеличить объемы работы. Угроза потери работы воздействует на человека и без помощи руководителя. Поэтому менеджеру не рекомендуется постоянно напоминать сотрудникам о том, что они могут стать безработными. Если сотрудник не испытывает доверия к руководителю, то угроза потери работы только испортит их взаимоотношения.

## Глава 9. Система работы с персоналом

Составные части системы работы с персоналом в организации описаны в разных вариантах многократно и детально. Достаточно открыть несколько учебников, касающихся управления персоналом, чтобы убедиться в том, что они все повторяют в основном одни и те же правильные и логичные положения. Это набор правил игры. В каждой компании по этим правилам строится своя индивидуальная модель, учитывающая специфику организации.

В чем же проблема и есть ли она? Почему издаются журналы для работников службы персонала, почему собираются конференции, на которых взрослые и опытные люди что-то доказывают друг другу, узнают новое — то, чего нет в учебниках? Рискну предположить (это мое субъективное мнение), что ответ близок к использованному эпиграфу из «Анны Карениной». Все знают, что собой представляет идеальная система работы с персоналом для какой-то идеальной компании. Каждая же реально существующая организация имеет свои особенности. Какие-то. Часть этих особенностей не слишком влияет на построение системы работы с персоналом, а часть может эту систему разворачивать очень существенно. Это как здание, в котором должен быть определенный набор элементов, но сколько разных зданий мы видим вокруг. Здание может быть маленьким, простым, но гармоничным. Оно может быть большим, сложным и уродливым. Точно так же и система работы с персоналом может быть реализована просто и гармонично, в соответствии с реальными требованиями организации и окружающей бизнес-среды. А может быть накручена со всеми формальными признаками, но компоненты не увязываются друг с другом по величине, по приоритетности, по реальной востребованности в организации.

Мне самому пришлось работать с персоналом в разных организациях. Кроме того, я постоянно общаюсь с коллегами, друзьями, учениками, которые делятся наблюдениями и опытом работы службы персонала своих организаций. Опираясь на собственные и чужие знания, могу сказать, что, несмотря на общие принципы, которых мы придерживаемся, согласно известным канонам, реальная работа с персоналом очень различается. Это как в шахматах — основные правила игры знают все, но каждый играет по-своему. Помимо общих для всех правил, в шахматах изучают и

более тонкие вещи: разные комбинации, принципы построения защит и атакующих действий, способы разыгрывания стандартных позиций и т.д. То же происходит, вероятно, и с системой работы с персоналом.

Вопрос, который мне хочется обсудить, заключается в том, какие особенности организаций влияют на значимость и взаимосвязь различных составных частей системы работы с персоналом. Для рассмотрения вариантов построения необходимо предложить какую-то классификацию организаций. Таких классификаций может быть множество. Каждый специалист придумает свою, и это будет правильно. В качестве системного подхода мне, например, представляется возможным характеризовать компании с точки зрения различий в организационных (корпоративных) культурах. В этом месте мы сталкиваемся с необходимостью описать возможные варианты базовых корпоративных культур, из которых складывается уникальная культура конкретной организации.

Предлагаемый для рассмотрения алгоритм состоит из таких шагов:

- Шаг 1. Перечислить выбранный для анализа набор составных частей системы работы с персоналом организации.
- Шаг 2. Выбрать какую-либо классификацию базовых корпоративных культур.
- Шаг 3. Оценить значимость и взаимосвязь частей системы работы с персоналом для этих базовых культур.

Корпоративная культура реальной организации есть некая уникальная комбинация базовых культур, и особенности работы с персоналом в ней требуют исключительной настройки, но с учетом общих выводов для базовых культур. Если опять вернуться к шахматам, то предлагаемый алгоритм дает набор уже не основных правил, а неких обобщенных комбинаций, подходов к игре. Игра при этом ведется каждый раз заново, однако уровень ее понимания становится несколько иным, более общим. Что касается примера со зданием, то можно сказать, что при проектировании здания вместо просто набора окон, дверей, стен и т.д. нужно изначально мыслить более крупными блоками, исходя из общего замысла, а только затем декомпозировать блоки на элементарные составляющие.

Представлена общая схема работы с персоналом в организации. Предлагаю выделить из нее для дальнейшего рассмотрения только верхний уровень декомпозиции задач управления человеческими ресурсами.

Шаг 2. Чтобы двигаться дальше, нужно выбрать классификацию корпоративных культур, в рамках которой мы рассмотрим блоки системы управления человеческими ресурсами. Чаще всего в литературе встречается описание четырех базовых корпоративных культур. Они называются по-разному у разных авторов — КЛАН (синхронная, органическая, гармоничное выравнивание и т.д.), АДХОКРАТИЯ (партиципативная, адаптивное сотрудничество), ИЕРАРХИЯ (традиционная иерархия, бюрократия, крепость), РЫНОК (предпринимательская, инновационный индивидуализм, «бейсбольная команда»).

Приведу краткие характеристики этих базовых корпоративных культур (К.Камерон, Р.Куинн).

«Клановая культура. Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к клиентам. Очень дружественное место работы. Организации похожи на семьи. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции.

Адхократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные головы и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Иерархическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Очень формализованное и структурированное место работы. Процедуры управляют тем, что делают люди. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Организация, ориентированная на результат. Главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать».

В каждом типе базовых культур существует свое основное ожидание от деятельности HR-менеджера:

- В организации с культурой типа КЛАН, HR-менеджер ориентирован на формирование у персонала сплоченности, преданности организации, на развитие способностей сотрудника.

- Он должен быть специалистом в моральной оценке поведения сотрудников, в повышении их управленческой квалификации.

- Его роль — наставник сотрудников в их развитии в организации.

- В АДХОКРАТИИ HR-менеджер нацелен на организационное обновление.

- Он должен быть специалистом в анализе систем, инициировать и выполнять организационные изменения, уметь выступать в роли консультанта.

- Его роль — агент изменений в организации.

- В ИЕРАРХИИ HR-менеджер занимается оптимизацией процессов деятельности персонала.

- Его цель — создание рациональной (оптимальной) инфраструктуры организации. Предполагается навык совершенствования процессов.

- Его роль — специалист-администратор.

- В РЫНОЧНОЙ культуре HR-менеджер занят приведением человеческих ресурсов в соответствие со стратегией бизнеса.

- Его цель — посредством оптимизации количества и качества персонала влиять на достижение конечного стратегического результата.

- Он — стратегический бизнес-партнер в команде руководителей.

Каждая организация имеет составляющие всех перечисленных культур, одна из которых задает общий культурный вектор для всей компании. В реальности же, каждая организация при наличии общей декларируемой и признаваемой корпоратив-



ной культуры имеет субкультуры в своих подразделениях. Следовательно, и ожидания от службы персонала в разных подразделениях будут различаться.

Вернемся к эпиграфу статьи. В рассматриваемом контексте я бы предложил его перефразировать: «Все ИДЕАЛЬНЫЕ счастливые семьи похожи друг на друга, каждая РЕАЛЬНАЯ семья счастлива или несчастлива по-своему».

Предлагаю уважаемым коллегам в дальнейших публикациях описать созданные ими и настроенные на свои организации системы работы с персоналом. Такие материалы дадут возможность оценить, как на практике реализуется деятельность службы персонала в разных организационных культурах. Интересно услышать мнения коллег о приоритетах разных составляющих, очередности «ввода в строй» разных частей и т.д. Таким образом, мы сможем формировать упорядоченный и структурированный коллективный опыт работы с персоналом в масштабе всей страны.

Задача сложная, ее можно решить только совместными усилиями всего HR-сообщества Украины, но методическая польза и обмен опытом будут весьма значительными.

## Глава 10. Как вести себя на собеседовании

### Сделка, свидание, игра?

Что такое собеседование? Во-первых, это поиск взаимопонимания между интервьюером и кандидатом. Во-вторых, шанс выявить плюсы и минусы потенциального сотрудника, найти наилучший способ применения его способностей в компании. Не в последнюю очередь, попытка узнать, насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации. И, наконец, встреча позволяет понять, насколько резюме соискателя отличается от его реального облика.

Несоответствия встречаются не просто часто, а регулярно! Однако не стоит опасаться и всячески предостерегать себя от них. Поверьте, кандидат, который по всем параметрам подходит заявке работодателя, вызовет еще больший шквал вопросов...

Наконец, собеседование – это способ познакомиться с еще одним интересным человеком. Поэтому не стоит пытаться продать себя, стараться понравиться. Пожалуй, самое важное – не испугаться быть самим собой! В любом случае, опытный интервьюер увидит и то, что вы из себя представляете, и то, кем пытаетесь казаться. При резком контрасте между «маской» и вашим «настоящим лицом» родится вопрос – а зачем вы это делаете?

### Ищем точки соприкосновения

Интервьюер выбирает не спутника жизни, не покупает раба, он подбирает наиболее подходящего сотрудника для компании, которую представляет. Значит, вам как соискателю имеет смысл войти с ним в максимальный контакт. Вам предстоит грамотно подать себя! Нет смысла обманывать, искажать факты, выдумывать то, чего никогда не было, рассказывать о самых нелицеприятных сторонах своего характера. Иначе собеседник просто не поймет, зачем вы пришли на эту встречу.

С другой стороны, как бы вы ни обаяли рекрутера, как бы ни понравились интервьюеру, вы можете получить отказ только потому, что не подходите компании.

Как угодить компании? Прежде всего, понять, насколько вы соответствуете тем требованиям, которые выдвинул работодатель и адекватно оценить себя. Если компания ищет опытного маркетолога со знанием французского, не стоит рассказывать

о том, как замечательно вы разбираетесь во всех аспектах бизнеса, любите общаться, читали несколько книг Котлера и готовы за ближайшие полгода заговорить на языке Мопассана.

Наконец, самый тонкий момент при собеседовании касается личных качеств соискателя. Несмотря на то, что большинство объявлений о найме на работу гласят о том, что достаточно быть «адекватным» человеком, чтобы вас приняли на работу, на деле корпоративная культура в каждой компании кардинально различается. Увы, чаще всего, даже директор по персоналу не в состоянии сформулировать, какой корпоративный дух насаждается в коллективе. Многие работодатели говорят о некоем идеальном кандидате, а если приглядеться – таковых внутри компании можно и не обнаружить.

**Спокойствие, только спокойствие!** На любом собеседовании неизбежны вопросы, которые могут поставить в тупик. По большому счету, это своего рода проверка «адекватности» кандидата. Некоторые соискатели, услышав не очень корректный или просто неожиданный вопрос, распаляются, выходят из себя и могут даже перейти на крик! Хотя гораздо разумнее произнести: «Простите, я не готов отвечать». В этом случае интервьюер поймет, что в стрессовой ситуации человек поведет себя правильно. С «неадекватным» кандидатом предпочтут попрощаться. Ведь это отчетливый сигнал о том, сколько времени и сил, возможно, придется потерять в будущем на разрешение конфликтов и ссор...

Однако не стоит особо прятать негативные черты, ведите себя честно. Представьте, что ваш обман не заметят, примут на работу. Через некоторое время вы внезапно попадете в ситуацию (как показывает практика, обычно так и происходит), в которой ваша тщательно маскируемая черта выплывет на поверхность. Дальше – неприятный разговор с начальником, увольнение. Что если это повторится не однажды? Трудовая книжка будет пестреть записями о регулярных сменах места работы? Каждого следующего работодателя такая нестабильность будет настораживать. Разве такой репутации вы ищете?

Если у вас сложный характер, который препятствуют успешному трудоустройству – работайте над собой! Тогда не придется применять хитроумных методик, стараться «пустить пыль в глаза». Пожалуй, это наилучший способ помочь себе. К

тому же, путей для личностного роста не так много: книги, работа с психологом, тренинги и ваши реальные поступки. Иными словами, у вас есть все для того, чтобы совершенствоваться. Было бы желание!

**К боевому вылету - готов!** Собрать информацию о компании, о должностных обязанностях, подготовить серьезные вопросы – все это чрезвычайно важные шаги накануне собеседования. Нелишним будет с вечера погладить свой «выходной» костюм. Однако главное в этот день – поработать над собой!

Перед стартом...

1. **Подготовьте интересный рассказ о себе.** Возьмите в руки резюме и, подглядывая в него, расскажите своему отражению в зеркале, домашнему питомцу или супруге историю своего карьерного пути за последние 3-5 лет. В конце рассказа обязательно остановитесь на своих личных качествах.
2. **Постарайтесь, как можно более точно сформулировать** их и обосновать: ваш собеседник должен узнать, почему вас следует считать целеустремленным, волевым, настроенным на успех, а не скучным тихоней, как ему показалось с первого взгляда.
3. **Отрепетируйте свою речь.** Обратите внимание на слова, которые вы используете. Не закрались ли в вашу речь слова-паразиты или неприемлемые на деловой встрече речевые обороты?
4. **Опросите близких, друзей и коллег относительно тех черт, которые они в вас видят.** На основании их мнения, вы наверняка сможете сделать несколько новых и неожиданных открытий о самом себе.
5. **Составьте список тех личных качеств, которыми вы обладаете.** Прибавьте к ним те, что видят в вас другие. Подумайте, какие качества следует «вывести на авансцену», а какие «оставить на вторых ролях».
6. **Накануне собеседования необходимо расслабиться,** чтобы наутро не дрожал голос, не тряслись от страха руки и колени, чтобы походка и жесты выглядели уверенно. Не так важен метод расслабления – будете ли вы медитировать, просто ли выспитесь, прогуляетесь по вечернему парку или посидите за кружечкой пива в теплой компании друзей. Однако, последним все же лучше не злоупотреблять

## **Три...два...один...пуск**

- 1. Перед тем, как отправиться к работодателю, обязательно посмотрите в зеркало.** Хорошо ли выглажена рубашка? Не слишком ли вызывающе выглядит макияж? Но главное – понять, какое впечатление производит человек, который смотрит на вас из зеркала. Недаром считается, что человек должен, прежде всего, нравиться самому себе, чтобы нравиться окружающим. Если вам хочется что-то исправить в своем облике - обязательно скорректируйте имидж. От него сегодня многое зависит!
- 2. Отрепетируйте улыбку.** В прямом смысле слова. От того, как вы улыбаетесь – открыто и искренне, или криво ухмыляетесь, зависит то, как встретит вас собеседник, то, насколько быстро вам удастся войти в контакт. В это утро улыбайтесь всем – семье, прохожим на улице, людям в транспорте. Не бойтесь, что вас примут за умалишенного. Как раз наоборот, если так рассуждать – то вы уже на шаг к провалу.
- 3. Возьмите с собой амулет:** монету, зеркальце, маленькую фигурку или пирамидку – все, что мило сердцу и что без труда уместится в кармане. Весь свой позитивный настрой можно сконцентрировать на этом маленьком талисмানে, а перед входом в обитель работодателя просто пару секунд подержите его в руках – увидите, как это тепло, которое вы в него вложили, передастся вам. Вместе с ним придет и уверенность!

## **Пять секунд: полет нормальный!**

- 1. Общаясь с работодателем, вспомните ту презентацию, которую вы подготовили вчера.** Следуйте ей. Говорите связно, плавно, удерживайте мысль и не сбивайтесь с изложения. Контролируйте свою речь, и со стороны она будет выглядеть действительно очень грамотно выстроенной.

## Литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Абрамов С.И. Инвестирование. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 440 с.
3. Алексеева М. Б., Балан С. Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 88 с.
4. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебник. — М.: Омега-Л, 2003. – 280с.
5. Антикризисное управление: Учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
6. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения // Теория и практика маркетинга, исследования. – 2003.
7. Батрин Ю.Д., Фомин П.А. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 2001.
8. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: Инфра-М, 1999. – 298 с.
9. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятий. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 399 с.
- 10.Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999.
- 11.Боумен К. Стратегия на практике. – СПб.: Питер, 2003. – 251 с.
- 12.Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
- 13.Григорьев В.В., Федотова М.А. Оценка предприятия: Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1997. – 318 с.
- 14.Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
- 15.Базаров Т.Ю. управление персоналом развивающейся организации. – М.,1996.

16. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М., 1995.
17. Виханский О.С. стратегическое управление. - М., 1998.
18. Десслер Г. Управление персоналом. – М. 1997.
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
20. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 1996.
21. Михайлов Ф.М. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
22. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США. Японии, Германии. – М., 1992.
23. Управление персоналом: учебник для вузов/под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., 1998.
24. Управление персоналом организации./Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 1997.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996.
26. Экономика труда и социально-трудовые отношения/под ред. Г.Г. Меликьяна и Р.П. Колосовой. – М., 1996.
27. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) – М.: ИНФРА-М, 2003.
28. Шумаков Ю.Н., Еремин В.И., Жариков С.В., Громов М.Н., Панов В.Б. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. – М.: «Колос», 2001
29. Управление персоналом организации. Под. ред д.э.н. профессора А. Я. Кибанова – М.: Инфра – М 2003.
30. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998, Изд-е III, переработанное и дополненное.
31. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
33. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.

34. В.И.Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998.
35. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для вузов / Под ред. Кибанова А.Я., М., 1999.
36. Аверченко Л. К., Залесов Г. М., Мокшанцев Р. И., Николаенко В. М. Психология управления: Курс лекций. Новосибирск: НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. 150 с.
37. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия – 2000 (2 CD). 4-е изд. изм. и доп. М.: Кирилл и Мефодий, Большая Российская Энциклопедия, 2000.
38. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 607с.
39. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Литература, 1998. 816 с.
40. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. 312 с.
41. Ожегов С. М., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия – 2000 (2 CD). 4-е изд. изм. и доп. М.: Кирилл и Мефодий, Большая Российская Энциклопедия, 2000.
42. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 784 с.
43. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Ерёмина Б. Л., М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
44. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2000. 512 с.
45. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство. - М.: “Со-Фит”, 1994 г.
46. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда. – М., 2000 г.
47. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М., 2001 г.
48. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 2002 г.
49. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. - М., 2000 г.
50. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. - М., 2001 г.