

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ  
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Р. П. Зимовой

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Курс лекций*

*для слушателей Института повышения квалификации  
и переподготовки кадров, обучающихся по специальности  
переподготовки 2-74 01 71 Кадровая работа на предприятиях  
агропромышленного комплекса*

Горки  
БГСХА  
2023

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290я73

3-62

*Рекомендовано Научно-методическим советом  
Института повышения квалификации и переподготовки кадров.  
Протокол № 9 от 26 июня 2023 г.*

Автор:

старший преподаватель *Р. П. Зимовой*

Рецензенты:

начальник планово-экономического отдела ОАО «Молочные горки»

*С. Г. Самодедов;*

начальник отдела маркетинга и сбыта ОАО «Александрийское»

*В. В. Кулешова*

**Зимовой, Р. П.**

3-62 Управление персоналом : курс лекций / Р. П. Зимовой. – Горки : БГСХА, 2023. – 188 с.

ISBN 978-985-882-405-1.

Содержится курс лекций по учебной дисциплине, вопросы для контроля знаний, список рекомендуемых к изучению нормативных правовых актов, основной и дополнительной литературы.

Для слушателей Института повышения квалификации и переподготовки кадров, обучающихся по специальности переподготовки 2-74 01 71 Кадровая работа на предприятиях агропромышленного комплекса.

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290я73

**ISBN 978-985-882-405-1**

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2023

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время одним из решающих факторов повышения эффективности деятельности любого предприятия является поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала.

Актуальность проблем, связанных с управлением персоналом, возрастает вследствие влияния большого количества факторов. Персонал предприятия управляется как структурно, управленческими кадрами на разных уровнях, так и бесструктурно с помощью формируемых с помощью информационной среды шаблонов поведения. Руководители различных уровней не в полной мере понимают, кто и какими методами осуществляет бесструктурное управление, и с какой целью. В современной информационной среде появляются шаблоны негативного отношения как к труду в целом, так и труду в отдельных важных для страны отраслях.

Агропромышленный комплекс остро нуждается в высококвалифицированных специалистах, поэтому актуальным является как повышение эффективности управления имеющимся персоналом, так и привлечение нового.

Дисциплина «Управление персоналом» – одна из профилирующих дисциплин, входящих в программу подготовки по специальности «Кадровая работа на предприятиях агропромышленного комплекса». Ее задача – формирование у слушателей теоретических знаний и навыков их применения для решения практических задач на современном предприятии.

Цель дисциплины – освоение теоретических знаний и формирование у слушателей системного методологического подхода к постановке и решению задач управления персоналом в организации и проблем эффективного использования трудовых ресурсов, определяющих развитие экономики государства, на основе мирового опыта и государственной политики в Республике Беларусь.

В результате освоения дисциплины слушатель должен:

- знать особенности персонала и мотивации его труда в организации агропромышленного комплекса, учета и нормирования труда;
- знать теоретические основы и современные концепции управления персоналом организации агропромышленного комплекса;

- знать методы кадрового регулирования в организации агропромышленного комплекса;
- уметь выбирать и использовать методы диагностики личностных и профессиональных качеств персонала, осуществлять поиск и подбор персонала в соответствии с квалификационными требованиями для организации агропромышленного комплекса; организовывать профессиональное обучение и повышение квалификации персонала организации агропромышленного комплекса; формировать корпоративную культуру организации агропромышленного комплекса.

В результате освоения дисциплины слушатель должен решать следующие задачи:

- определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью установления возможных источников обеспечения персоналом;
- изучение причин текучести кадров и участие в разработке мероприятий по ее снижению;
- подготовка необходимых материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, представления работников к поощрениям и награждениям.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

##### Законодательные и нормативные акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: 7 декабря 1998 г., № 218-З: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобрен Советом Респ. 19 ноября 1998 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 31.12.2021 г. // Информационно-поисковая система «ЭТАЛОН-ONLINE». – Режим доступа: [https://etalonline.by/document/?regnum=hk9800218&q\\_id=5095740](https://etalonline.by/document/?regnum=hk9800218&q_id=5095740). – Дата доступа: 01.05.2022.

2. О государственной службе [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 13 июня 2022 г. № 175-З // Эталонный банк данных правовой информации Респ. Беларусь. – Минск. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=N12200175&ysclid=ledycg5ukn274576571>. – Дата доступа: 21.02.2023 г.

3. Об утверждении Инструкции о порядке формирования резерва руководящих кадров и работы с ним в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, 22 ноября 2006 г., № 76 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/apk/f360bc23a8aff5cc.html?ysclid=ledz0cop3i521883711>. – Дата доступа: 21.02.2023.

4. Об утверждении общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих [Электронный ресурс]: постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 2 января 2012 г., № 1 // Юридический портал. – Режим доступа: <https://www.alibi.by/index.php?do=static&page=eksd>. – Дата доступа: 21.02.2023.

5. О порядке и условиях создания структурных подразделений в государственных

органах и штатном расписании отдельных государственных органов [Электронный ресурс]: постановление Совета министров Республики Беларусь, 19 марта 2018 г., № 203 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21800203>. – Дата доступа: 21.02.2023.

6. О совершенствовании работы с кадрами в государственных органах: Указ Президента Республики Беларусь от 23 февраля 2022 г. № 66 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/bucket/assets/uploads/documents/2022/66uk.pdf>. – Дата доступа: 01.05.2022.

7. Типовое положение «О наставничестве» [Электронный ресурс]: постановление Президиума Совета Федерации профсоюзов Беларуси, 27 января 2011 г., № 2 // Сайт администрации Заводского района г. Минска – Режим доступа: <https://zav.minsk.gov.by/obschestvennyye-obedinenija-i-organizatsii-rajona?catid=0&id=2571>. – Дата доступа: 21.02.2023.

8. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: 26 июля 1999 г., № 296-З: принят Палатой представителей 8 июня 1999 г.: одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 28.05.2022 г. // Информационно-поисковая система «ЭТАЛОН-ONLINE». – Режим доступа: [https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296&q\\_id=5095542](https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296&q_id=5095542). – Дата доступа: 01.05.2022.

#### Основная литература

9. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учеб. пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.

10. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 399 с.

11. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.

12. Зинов, В. Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение / В. Г. Зинов. – М.: Дело, 2005. – 495 с.

13. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учеб.-метод. пособие / М. З. Фрейдин [и др.]. – Горки: БГСХА, 2013. – 293 с.

#### Дополнительная

14. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

15. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

16. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.

17. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 239 с.

18. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.

19. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Совр. шк., 2010. – 447 с.

20. Бугаков, В. М. Управление персоналом: учеб. пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; под ред. В. П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
21. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
22. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.
23. Варакулина, М. В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография / М. В. Варакулина; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Брест. обл. исполн. ком. – Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.
24. Варакулина, М. В. Управление персоналом: курс лекций [Электронный ресурс] / М. В. Варакулина, О. В. Дмитрачкова. – Брест. – 149 с. – Режим доступа: [https://centrobuchenia.ru/d/kurs\\_lekcij\\_up.pdf?ysclid=ldimepslcv1555545](https://centrobuchenia.ru/d/kurs_lekcij_up.pdf?ysclid=ldimepslcv1555545). – Дата доступа: 04.12.2022.
25. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
26. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
27. Горнаков, Э. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская. – Минск: ИВЦ Минфина, 2009. – 519 с.
28. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
29. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 393 с.
30. Ермалович, Л. П. Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс для специальности: 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» / Л. П. Ермалович // ГИУСТ БГУ, Каф. экономики и управления бизнесом; авт.-сост. Л. П. Ермалович. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2014. – 245 с.
31. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: учеб. пособие / П. В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2004. – 446 с.
32. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
33. Иванов, А. А. Антименеджмент: организации будущего / А. А. Иванов. – М.: Концептуал, 2017. – 184 с.
34. Ивановская, Л. В. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
35. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учеб.-практ. пособие / Л. В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
36. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
37. Клок, К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
38. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
39. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
40. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. –

6-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с. – (Среднее профессиональное образование.)

41. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

42. Лахметкина, Н. И. Управление персоналом (для ссузов) / Н. И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.

43. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М. В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.

44. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

45. Мещерякова, Е. В. Управление персоналом: тексты лекций для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск: БГТУ, 2014. – 276 с.

46. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

47. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

48. Платонов, О. А. Русский труд / О. А. Платонов. – М.: Современник, 1991. – 335 с.

49. Понуждаев, Э. А. Управление персоналом: учеб. пособие / Э. А. Понуждаев. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.

50. Седегов, Р. С. Управление персоналом: курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 174 с.

51. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

52. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик; пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Нева, 2003. – 288 с.

53. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

54. Третьякова, Е. С. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / Е. С. Третьякова. – Минск: БНТУ, 2011. – Режим доступа: [https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/871/Upravlenie\\_personalom.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/871/Upravlenie_personalom.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

55. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

56. Хомяков, В. Н. Кибернетика, закон необходимого разнообразия и разработка прогнозов экономических показателей / В. Н. Хомяков // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2014. – Вып. 1. – Ч. 1. – С. 128–141.

57. Чернышев, В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин. – СПб.: Энергоатомиздат. С.-Петерб. отд-ние, 1997. – 568 с.

58. Шатравко, Н. С. Управленческая культура : учеб.-метод. пособие для студентов учреждений высшего образования и слушателей ИПК и ПК / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

59. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 1997. – 336 с.

## Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- 1.1. Эволюция научных представлений об управлении персоналом.
- 1.2. Персонал предприятия как объект научных исследований. Теории человеческих отношений. Теории человеческих ресурсов.
- 1.3. Развитие управления персоналом в России и Беларуси.

### 1.1. Эволюция научных представлений об управлении персоналом

Изменяющиеся взаимоотношения людей в политической, экономической, социальной, экологической сферах вызывают необходимость постоянного совершенствования науки об управлении человеком. Проблемы управления людьми возникают из-за самой социально-биологической природы человека, которая порождает необходимость вовлечения человека в процессы функционирования власти, распределения ресурсов, поиску средств к существованию, завоеванию и поддержанию социальных статусов и др.

В обществах далекого прошлого – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме управленческие принципы передавались в правящих династиях от поколения к поколению как тайное, иногда мистическое, священное знание.

В **Вавилоне**, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений, юридически оформлены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли **египтяне**. В обществе, где главной целью считался порядок, а способами его достижения были жесткая централизация, тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни, существовал огромный управленческий аппарат.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления **Египта** особо следует выделить самый многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически проводили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям. Государство возглавлял фараон, имевший хорошее «профессиональное управленческое образование». При дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Будущие чиновники



должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кого и как приветствовать, в каком тоне разговаривать с лицами различного ранга, от кого и через кого принимать письменные доклады. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению «наставлений», «поучений» и трактатов.

В школах подготовки чиновников обсуждались также проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и снятия социального напряжения.

В Древнем Китае в специально созданной академии была начата специализированная подготовка менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента. Философ Конфуций (551–479 гг. до н. э.) изложил взгляды на умственный и физический труд, отношения между рабовладельцами и рабами. В Китае была основана система рангов, которые присваивались на основе не наследственного права, а военных заслуг. Позднее было разрешено приобретение рангов за деньги. Так, в эпоху династии Хань существовало 20 рангов знатности.

**Индийская** цивилизация оставила нам серьезный труд в области организации и управления – состоящий из 15 частей трактат «Артхашастра», или «Наука о государственном устройстве». Книга представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий.

Первая часть трактата начинается с изложения правил поведения царя, а также вопросов отбора, назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями и т. п. По сути, речь идет о древнем «профиле требований» к кандидатам.

Выдержка из трактата «Артхашастра»: «Назначение главного советника и домашнего жреца. Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремеслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одаренный предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, дружелюбно расположенный, устойчивый в преданности, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся – это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств – это средний и плохой министры.

Их родину и способность к руководству пусть царь выяснит через доверенных людей; их искусство в ремесле и остроту в научном знании – от людей одной с ними специальности; пусть выяснит ум, память и ловкость – по приступу к работе; красноречие, самоуверенность, искусство в ответах – в разговоре; в бедствии пусть выяснит предприимчивость, храбрость, выносливость; из общения – честность, доброту, устойчивость в

преданности, от сожителей пусть выяснит добродетель, силу, здоровье, стойкость, отсутствие упрямства и легкомыслия, лично – приветливость и неспособность вызывать ссоры».

В Древней Греции произошло становление многих действующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления персоналом. Солон, афинский политический деятель и реформатор (ок. 640 – ок. 559 гг. до н. э.), привлек к управлению государством не только знать, но и людей простого происхождения, заложив начала современной демократии. Одним из его деяний было разделение всех граждан на четыре разряда в зависимости от доходов, которые в те времена определялись в мерах зерна, вина или оливкового масла. Подобное деление граждан в зависимости от имущественного положения влияло на их службу, положение и военные обязанности.

Солон поощрял развитие ремесел. Для того, чтобы в стране не было нищих, он издал закон, по которому сын мог не кормить престарелого отца, если тот не выучил его ремеслу.

Сократ (ок. 469–399 гг. до н. э.) отмечал, что руководство в частных делах отличается от руководства в общественных только величиной: оба случая имеют дело с управлением людьми, и если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять общественными.

Ксенофонт (430–355 гг. до н. э.) говорил о целесообразности разделения труда, которое впоследствии привело к формированию профессий, специальностей и соответствующих требований к работникам, выполняющим различные виды деятельности.

Платон (427–347 гг. до н. э.) развил представления о разделении труда, проанализировал основные профессии в хозяйстве. Ему приписывают закон «гармоничного разнообразия труда»: разнообразию потребностей людей соответствует разнообразие способностей к труду и разнообразие видов труда. Философ считал, что управлять страной должны законы, но поскольку они слишком абстрактны, то осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Суть управленческой деятельности должна заключаться в применении этих догматических законов к реально складывающейся ситуации.

Аристотель (384–322 гг. до н. э.), как и Сократ, подчеркивал сходство искусства управления государством и искусства управления домашним хозяйством: оба связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами. Он отмечал важнейшую роль работника в производственном процессе, утверждая при этом, что люди,

имеющие опыт и навыки в производственной практике, преуспевают больше, чем те, кто обладает чисто теоретическими знаниями в этой же области. Аристотель сформулировал принцип зависимости результатов труда от различных свойств работника, а также описал порядок выбора на должности в различных государственных устройствах. Кроме того, он подчеркивал, что гражданам необходимы досуг и известная свобода, получаемая от удовлетворения первичных потребностей, для размышления и участия в делах государства.

Вклад **Древнего Рима** в управленческую проблематику заключается главным образом в формулировании закона и установлении форм правления, направленных на поддержание порядка. Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системной баланс и контроля для конституционных форм правления.

Римляне были сильны в организации авторитарного строя и авторитарной организации, основу которой составляли дисциплина и функциональность.

Во II в. до н. э. стремление владельцев вилл и мастерских к получению большего прибавочного продукта привело к росту предпринимательского начала в обществе, усложнению внутренней структуры хозяйства и усилению эксплуатации рабов.

**В средние века** научно обоснованного взгляда на экономику и систему управления еще не было. В средние века большинство организаций (за исключением церкви и армии) использовало труд весьма небольшого числа людей, в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции одними и теми же инструментами. При этом **управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации**, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

В средние века торговля и промышленность стали сосредоточиваться в городах.

Появились цехи – товарищества производителей, поддерживавшие монополию на местном рынке путем ограничения продукции и конкуренции, регулирования цен и качества изделий, контроля над учениками и подмастерьями.

Цех в средние века – это не только производственное объединение, но и сложнейший социальный организм, как правило, со своим храмом, своим святым, гербом, гимном, городским кварталом. Полноправными членами цеха были только мастера. Рядом с ними трудились

разнорабочие, ученики, подмастерья, которые не являлись членами корпорации. Мастера участвовали в принятии решений. Для того чтобы стать мастером, нужно было долгое время проработать учеником, потом подмастерьем, сдать несколько весьма сложных экзаменов, и, наконец, изготовить так называемый шедевр. При существующей в то время системе ученичества ремесленник должен был обучаться 7 лет и лишь после этого получал право устроить собственную мастерскую.

**Период становления капитализма** потребовал научно обоснованного подхода к экономике и управлению, основы которого были заложены в работах Адама Смита (1723–1790), автора трудовой теории стоимости. А. Смит утверждал, что уровень материального богатства зависит от производительности труда, которая, в свою очередь, определяется разделением труда. Разделение труда А. Смит рассматривает в качестве причины появления разнообразных профессий и специальностей, развития способностей к труду и трудовых навыков.

А. Смит сформулировал идеи, отчасти созвучные и современной теории «человеческого капитала»: «Большую ловкость и умение рабочего можно рассматривать с той же точки зрения, как и машины и орудия производства, которые сокращают или облегчают труд и которые, хотя и требуют расходов, но возмещают эти расходы вместе с прибылью».

Оценка способностей работника по А. Смигу должна производиться для определения того количества труда, которое может предоставить работник. Однако при этом нельзя забывать и о мотивации: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате».

В середине XVIII в. в Англии сложились предпосылки для **промышленной революции и трансформации аграрного общества в индустриальное**. Промышленная революция была обусловлена не только началом массового применения машин, но изменением всей структуры общества, появлением безземельных крестьян и разорившихся ремесленников, ставших движущей силой урбанизации.

Англия к тому времени представляла собой не статичное традиционное общество, а общество с развитыми рыночными отношениями и активным предпринимательским классом.

Прогресс в технологии сделал возможным объединить большие массы физических и человеческих ресурсов, что привело к возникновению фабричной системы, заменившей старую рутинную систему производства и использующей совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда: на смену квалифицированному труду ремесленника пришел труд пролетария, ставшего, по определению К. Маркса, «придатком машины».

Промышленная революция характеризовалась постоянным ростом конкуренции. Необходимость снижения затрат требовала создания крупномасштабного производства.

Сдерживающим фактором являлся дефицит обученных менеджеров, способных справляться с возросшими проблемами фабрики.

Своеобразными менеджерами, т. е. работниками, уровень которых был ниже уровня предпринимателя, обычно были неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице, продемонстрировав большую степень владения техническими навыками и умениями или способность (часто с помощью физической силы) поддерживать дисциплину рабочих. Их зарплата была ненамного больше зарплат остальных рабочих.

Господствовало мнение, что успех или неудача в достижении требуемого результата зависят от личности руководителя.

Другие источники пополнения менеджерского корпуса также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели устраивали родственников на руководящие должности, полагая, что они заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство.

Еще одним источником пополнения менеджерского персонала были служащие банков, кассиры, которые, как считалось, обладали деловой и финансовой сообразительностью.

Недостаток управленческих кадров был весьма большим, но проблема рабочей силы была еще более важной и имела три основных аспекта: найм, обучение, и дисциплина.

Поэтому парадокс начала XIX в. в Англии состоял в том, что при значительной безработице наблюдался дефицит квалифицированной рабочей силы.

Важной проблемой было обучение. Персонал должен был обучиться новым достижениям индустриальной жизни. Грамотность была редкостью, а работа с машинами требовала некоторых навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т. п. Предприниматели были вынуж-

дены создать собственные школы, чтобы обучить рабочих арифметике и геометрии, а также необходимым умениям.

Принятие централизованного стиля руководства диктовалось стремлением добиться предсказуемых результатов от рабочих, не желающих трудиться в соответствии с требованиями. Участие рабочих в принятии решений не практиковалось.

Дисциплина труда также являлась важной проблемой. Бывшим ремесленникам и крестьянам необходимо было прививать такие привычки, как точность, регулярная посещаемость, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин.

В мотивации действовала система «кнута и пряника» с большим акцентом на первую составляющую. Широко распространенной была система дифференцированных штрафов.

Промышленная революция создала новую культурную среду и рассмотрела ряд проблем, связанных с управлением людьми. Потребности человека становились все более сложными, поскольку он стремился адаптироваться к жизни в городе и к новым проблемам фабрики. Организациям приходилось вводить новшества, чтобы успешно конкурировать в рыночной экономике, создавать условия для роста предприятий и сокращения затрат.

Одним из тех, кто стремился по-своему подойти к управлению людьми на предприятии в условиях произошедших изменений, был Роберт Оуэн (1771–1858). На примере своей фабрики в Нью-Ланарке (Англия) он хотел показать, что обязанность заботиться о наемных рабочих вполне совпадает с интересами работодателя. Оуэн разработал систему «патроната», доказывая, что человек есть продукт внешних окружающих его условий и воспитания: чем выше последние, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа.

Предвосхищая Э. Мэйю, Ф. Ротлисбергера, Р. Лайкерта и других исследователей, признавших важность человеческого фактора в организации, Р. Оуэн отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию.

Р. Оуэн был не единственным, кто стремился трансформировать подходы к управлению. До того как управление обрело научный статус, т. е. на стадии «донаучного менеджмента», большой вклад в его становление внесли А. Сен-Симон (1760–1825), Ш. Фурье (1772–1837), Р. Аркрайт (1732–1792), Дж. Уатт (1736–1819), М. Болтон (1728–1809),

Ч. Баббедж (1792–1817), которые обращали внимание не только на инженерно-технические, но и на социально-психологические аспекты производства, и видели путь к увеличению производительности труда также и в мотивации рабочих. Уже в то время некоторые прогрессивно настроенные управленцы практиковали патерналистский стиль руководства, выражающийся во внимании к таким мотивационным аспектам, как укрепление морали рабочих и дружественных взаимоотношений с ними, улучшение условий труда и быта, возрастание удовлетворенности работой. Более того, эксперимент М. Болтона и Дж. Уатта (1800), задолго до Ф. Тейлора, был посвящен тарификации работ и созданию на ее основе системы оплаты труда, связанной с выработкой отдельного рабочего. Однако идеи представителей «донаучного менеджмента» не нашли в то время широкого применения.

## **1.2. Персонал предприятия как объект научных исследований. Теории человеческих отношений. Теории человеческих ресурсов**

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более 100 лет назад в начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики и социологии труда, трудового права, политики и ряда других наук.

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

Видными представителями **классических теорий** являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. К представителям теории челове-

ческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теории человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Содержание теорий управления персоналом

| Теории и их представители  | Основные положения теории  | Задачи руководителей организации  | Ожидаемые результаты  |
|--|--|---|---|
| 1  | 2  | 3   | 4   |
| <b>Классические теории 1880 г. – 1930 г.</b><br>Ф. Тейлор,<br>А. Файоль,<br>Г. Эмерсон,<br>Л. Урвик,<br>М. Вебер,<br>Г. Форд,<br>А. К. Гастев,<br>П. М. Керженцев<br>и др. | Большинство индивидов работают в основном ради заработка. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля                        | Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задание на простые и повторяющиеся операции  | Индивиды будут работать, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедливым. Индивиды будут строго контролироваться и смогут соблюдать фиксированные нормы производства |
| <b>Теории человеческих отношений, с 1930 г.</b><br>Э. Мэйо,<br>К. Арджерис,<br>Р. Ликарт,<br>Р. Блейк и др.  | Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду | Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен учитывать их мнение и предоставлять возможность определенной самостоятельности в работе | Повышение чувства собственной значимости индивидов. Поднятие духа и уменьшение чувства противодействия официальным властям, т. е. подчиненные будут охотнее общаться с руководством                     |



| 1  | 2  | 3  | 4   |
|--|--|--|---|
| <b>Теории человеческих ресурсов</b><br>А. Маслоу,<br>Ф. Герцберг,<br>Д. Макгрегор<br>и др. | Труд большинству индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, самоконтролю, а также к личному контролю на более высоком месте в иерархии, чем то, которое они теперь занимают | Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Он должен способствовать полному участию в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных | Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы |

Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными. Из табл. 1.1 видно, что по мере развития теории становятся все более гуманными. Сущность этих теорий подробно рассматривается в специальной литературе.

Примерно с 1900 г. начинает выделяться специализированное направление в науке. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80 % своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

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

Руководители предприятий искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии требовались специальные работники, и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь найм и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова.

В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы. Работники кадровой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения работников, представляли их требования руководству, награждали их за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Кроме того, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

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

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

В 1950–1960-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудо-

вые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в частности. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 1970-х гг. в большинстве развитых стран отмечались падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая возникла в противоречии с потребностью развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления.

В середине 1970-х гг. хозяйственное мышление широкого круга руководителей привело к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности предприятия, значение которого быстро возрастает.

В 1970–1980-е гг. кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участием в формировании стратегического управления предприятием, что становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 1990-х гг. показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персо-

нала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 служащих и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления, расширения гарантий занятости, мотивации и стимулирования профессионального роста и управления деловой карьерой.

В табл. 1.2 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

Таблица 1.2. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

| Период        | Основной объект управления                    | Доминирующие потребности персонала                                   | Ведущие направления управления персоналом  |
|---------------|---|--|--|
| 1             | 2   | 3  | 4  |
| До 1900 г.    | Технология производства                       | Интересы персонала практически не учитывались                        | Поддержание дисциплины труда   |
| 1900–1910 гг. | Безопасность и условия труда персонала        | Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы   | Обеспечение безопасных условий труда, организация труда  |
| 1910–1920 гг. | Эффективность производства                    | Повышение заработка на основе более высокой производительности       | Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности  |
| 1920–1930 гг. | Индивидуальные особенности работников         | Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ            | Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ                      |
| 1930–1940 гг. | Профсоюзы, социальное партнерство             | Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями | Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве  |
| 1940–1950 гг. | Экономические гарантии и социальная поддержка | Гарантии экономической и социальной безопасности                     | Организация пенсионного обеспечения  |
| 1950–1960 гг. | Человеческие отношения                        | Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины           | Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда |

| 1                         | 2   | 3   | 4   |
|---------------------------|---|---|---|
| 1960–1970 гг.             | Сотрудничество, развитие и углубление партнерства                                   | Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений   | Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности   |
| 1970–1980 гг.             | Перемена труда  | Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе | Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда   |
| 1980–1990 гг.             | Движение персонала  | Надежная гарантия занятости в период экономического спада   | Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы   |
| 1990–2000 гг.             | Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала | Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства                 | Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, создание гибких форм вознаграждения, участие в доходах и капитале |
| 2000 г. – настоящее время | Покрытие дефицита квалифицированного персонала                                      | Систематическая профессиональная переподготовка и повышение квалификации  | Интернационализация и стратегическое управление персоналом, мотивация и стимулирование профессионального роста, и управление деловой карьерой   |

Вместе с развитием науки об управлении персоналом формировалась философия управления персоналом организации.

### 1.3. Развитие управления персоналом в России и Беларуси

В странах Западной Европы складывается **индивидуалистическая** модель хозяйственного развития. Она была основана на жёсткой конкуренции, индивидуализме в проявлении жизненных интересов (каждый сам за себя) отлаженной иерархической бюрократической организации, необходимой в условиях острой конкурентной борьбы. Система эта складывалась в условиях крайнего дефицита экономических ресурсов и значительного перенаселения. Эффективный и качественный труд в этой системе стимулировался преимущественно материальным интересом.

Хозяйственная система, сложившаяся на Руси, резко отличалась от западноевропейской. Огромные земельные просторы и неисчислимые

природные богатства Руси были важными предпосылками, определявшими процесс развития народного хозяйственного механизма и экономического поведения населения.

Разбросанность его по огромной территории (требующей к тому же постоянной защиты от внешних посягательств), необходимость принятия самостоятельных решений и вместе с тем постоянная нужда в объединении выработали самостоятельного, самоотверженного, инициативного и трудолюбивого хозяина, действующего в рамках самоуправляющихся объединений (общин, артелей, дружин, сотен). Особенностью этих объединений было то, что их коллективные начала, основанные на обычае и традиции, не подавляли самостоятельность хозяина.

Повторяемый многими столетиями стереотип хозяйственного поведения закрепился в национальном характере, проявляясь в склонности к экономической самостоятельности, трудовой демократии, гражданскому самоуправлению на местах.

Сложившаяся на Руси модель хозяйствования основывалась на традиционных ценностях крестьянской общины, артели, взаимопомощи, нестяжательства, трудовой демократии, местном самоуправлении и поэтому может быть названа **общинной**. Эффективный и качественный труд в этой системе обуславливался, прежде всего, духовно-нравственными представлениями человека, моральным авторитетом коллектива, в котором он трудился».

А. А. Иванов считает, что в исследовании древней культуры Руси речь идёт о наличии самоуправляющихся объединений (общин, артелей, дружин, сотен). И если сегодня западные исследователи только лишь подходят к открытию преимуществ таких объединений, называя их организациями будущего, то при этом они всё равно остаются в своей индивидуалистической системе ценностей и толпо-«элитарной» парадигме организационных взаимоотношений. И наоборот, для современной деловой России такая организация дела есть всего лишь возвращение к своим древним и естественным культурологическим корням. А значит, она станет главным усилителем производительности и деловой мощи, высвобождающим колоссальную энергию созидательного потенциала каждого человека, надёжей и гарантом устойчивого развития отечественного бизнеса в новую эпоху.

Исторические факты свидетельствуют, что рабочее самоуправление на предприятиях впервые отмечено в России. Одно из известных, но не самых древних свидетельств относится к 1803 г., когда на Красносельской бумажной фабрике близ Петербурга рабочие заключили с вла-

дельцем договор, по которому фабрика в течение долгого срока находилась в управлении самих рабочих. Всего их было 181 человек. Для руководства работами они выбирали из своей среды мастера, сами определяли продолжительность рабочего дня, порядок работы, распределение заработка.

Также приведем основные положения договора администрации Кушвинского завода на Урале с членами артели:

«1) Артель обязуется содержать полный состав людей, необходимых для управления доменными печами; 2) содержать сторожей для охраны зданий и машин; 3) припасы получать из заводских запасов по установленной цене; 4) содержание всех машин и поправку их, равно и других заводских сооружений (железных дорог, ворот), принимает на свой счёт, кроме капитальных исправлений; 5) инструменты, существующие в наличности, артель получает от завода, в случае же недостатка покупает на свой счёт; 6) артель получает по истечении каждого месяца плату... (далее идут установленные расценки)... 7) артель обязуется вести счета и расчёты по шнуровым книгам, которые должны быть всегда открыты для заводоуправления. Из заработка артели поверенный её на основании рабочего журнала удовлетворяет рабочих платой в установленном размере, а остальные хранятся как запасный капитал, который делится по окончании всех расчётов пропорционально назначенным платам за вычетом двух процентов в кассу горнозаводского товарищества; 8) артель обязуется выплавлять чугун под руководством управления завода и вообще выполнять все его требования; 9) мастер обязуется наблюдать, чтобы все работы производились своевременно и надлежащим образом; каждый рабочий исправным выполнением своих обязанностей должен помогать мастеру; 10) каждый рабочий, член артели, обязуется служить делу честно и добросовестно, быть почтительным, вести себя добросовестно, совестливо исполнять и в своё время оканчивать работу и вообще всеми средствами содействовать пользам завода; в случае каких-нибудь несправедливых и незаконных требований со стороны служащих по заводу обязуется сообщать через доверенного мастера или лично для должного разбирательства управителю завода...» Далее в договоре перечислялись наказания для членов артели, нарушивших договор и относившихся к работе недобросовестно. «...11) за каждый день неявки на работу рабочий подвергается взысканию 2-суточного жалования; в случае повторной же неявки до 3 раз в месяц виновный может быть исключён из артели; кто явится на работу в нетрезвом виде, тот подвергается тем же взысканиям; вообще за всякое небрежное исполнение своих обязанностей, смотря по важности проступка, виновный подвергается взысканию от 1-до 7-суточного содержания; 12) за неправильное расходование (руды, флюсов, угля) полагается исключение виновного из артели и штраф артели от 3 до 10 рублей, за неправильную сдачу чугуна – исключение виновного из артели и штраф от 5 до 20... рублей, за отливку вещей для себя и для продажи – исключение виновного из артели и штраф артели от 5 до 25 рублей... 14) исключение из артели может быть произведено по приговору 2/3 членов или по предложению управителя, с утверждением горного начальника».

Итак, артель обладала широкими правами, однако её деятельность строжайшим образом контролировалась, а в случае необходимости администрацией налагались штрафы. В артельных договорах мы можем встретить в XX в. древнюю русскую формулу труда: «Служить делу честно, добросовестно, совестливо».

**В советский период** отделы кадров появились практически во всех организациях, однако их функции заметно отличались от того, чем занимались подразделения с тем же названием в странах с рыночной экономикой. Три фактора общественной жизни того периода определили эту специфику: централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и идеология.

Управление персоналом как наука начало формироваться приблизительно одновременно с появлением западных школ менеджмента. Однако парадигмы отечественной школы были иными.

Теоретические и практические положения в области управления персоналом, сформулированные в период СССР, коррелировали с изменениями, которые протекали в системе производственных отношений, с происходившими историческими преобразованиями. Переход к нэпу, характеризовавшийся поиском возможностей повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий, потребовал исследования проблем организации труда. Данными вопросами занимались такие российские специалисты, как А. К. Гастёв, П. М. Керженцев, Н. А. Витке и др. В целом они не отрицали эффективность системы Тейлора, тем не менее, полагали, что рост производительности труда зависит в том числе и от его социализации. Однако если А. К. Гастёв подчеркивал, что социологизация управления присуща в основном капиталистическому типу производства, а при социализме интересы работников будут совпадать, и потребность в управлении ими отпадет, то Н. А. Витке отмечал, что управление людьми («административное управление») представляет собой отдельный процесс, и по своему содержанию он не идентичен управлению производством («управлению вещами»). Таким образом, советские ученые определяли именно человека в качестве решающего фактора роста эффективности. С. Д. Стрельбицкий отмечал, что «управление – это организация и направление человеческой энергии к определенной цели, где цель определяется как достижение предначертанного трудового эффекта в кратчайшее время». В период существования плановой экономики, вопросы воспитания культуры труда, повышения производительности, усиления коллективного в труде занимали первостепенное значение в управлении организацией, поскольку экономико-управленческой составляющей в ее рыночном понимании фактически не было.

Переход к рыночным отношениям хозяйствования продиктовал необходимость изменения направлений научных исследований. Начиная с конца XX в. проблемам управления персоналом на предприятии



уделяется внимание многими белорусскими авторами, среди которых можно выделить С. Ю. Солодовникова, Н. П. Беляцкого, В. В. Богатыреву, В. П. Г. Никитенко и др. Н. П. Беляцкий в соавторстве с С. Е. Велеско и П. Ройш в своих работах проводят детальный анализ сущности управления персоналом, обосновывают целесообразность преобразований в сфере управления персоналом на современном этапе. Авторами уделяется значительное внимание современным методам оценки персонала, дана характеристика особенностям управленческого труда и индивидуальной работы менеджера. Авторами предпринята попытка адаптации опыта менеджмента успешных немецких компаний к условиям отечественных предприятий. Наиболее системно это прослеживается в предлагаемой ими методологии оценки персонала, а также подходах авторов к рассмотрению феномена лидерства в организации. Особенно актуально данное положение для предприятий среднего размера, в том числе сферы услуг с ее ориентацией на командную работу. Следует отметить, однако, что авторы концентрируют внимание на общих направлениях кадровой работы, приемлемых в основном для крупных промышленных предприятий. Теоретической и практической основой исследований вышеназванных ученых послужила концепция «управления человеческими ресурсами».

Вопросам управления трудовыми отношениями на предприятиях в условиях Республики Беларусь уделяет внимание в своих работах доктор экономических наук А. С. Головачёв. Ученый акцентирует внимание на особенностях рынка труда в республике на современном этапе, с позиций его воздействия на формирование системы управления персоналом в организации.

В продолжение исследования подходов к систематизации зарубежного опыта управления персоналом в конце XX в. следует выделить работу «Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников» российских авторов П. В. Журавлева, М. Н. Кулапова и С. А. Сухарева. В монографии ими дана характеристика основных концепций управления персоналом, которых придерживались на различных исторических этапах; сопоставлены и охарактеризованы две модели управления персоналом (восточная и западная). Работа интересна в части изучения эволюции управления персоналом, а также своим обобщением опыта управления персоналом в наиболее эффективных зарубежных компаниях. Однако зарубежный опыт, в том числе российский или других стран ближнего зарубежья, не может быть

полностью применен в организациях Республики Беларусь по причине различий в условиях среды хозяйствования предприятий.

В контексте развития концепции «управления человеческим капиталом» необходимо отметить работы П. Г. Никитенко, С. Ю. Солодовникова, В. В. Богатыревой и др. В частности, В.В. Богатырева в своих работах («Человеческий капитал в инновационной экономике: финансовый аспект», 2012; «Человеческий капитал в инновационной экономике: экономическая сущность и оценка», 2013 и др.) исследует экономическое содержание понятия *человеческий капитал*, прежде всего его финансовые аспекты. Автор рассматривает человеческий капитал как составную часть интеллектуального капитала и обосновывает человеческий капитал в качестве основного фактора экономического роста. При этом ученый отмечает, что «воспроизводство человеческого капитала как составляющая интеллектуального капитала организации предполагает непрерывное восстановление и поддержание качественных характеристик работника как носителя человеческого капитала, задействованных в хозяйственной деятельности с той же целью, что и воспроизводство финансовых ресурсов (получение дополнительного дохода)».

Автор предлагает методику оценки человеческого капитала, позволяющую проводить более точное определение стоимости организации с учетом располагаемого ею человеческого капитала.

Большое внимание становлению и развитию «теории человеческого капитала» уделено в работах С. А. Кристиневича. Несмотря на то, что автором исследуются институциональные основы эффективности развития человеческого капитала на постсоветском пространстве, в том числе в Республике Беларусь и предлагаются направления повышения институциональной эффективности развития человеческого капитала, его подходы применимы и на микроуровне.

Если обратиться к становлению науки управления персоналом на рубеже XX–XXI вв. в Российской Федерации, то на наш взгляд следует остановиться прежде всего на работах доктора экономических наук, профессора А. Я. Кибанова. Именно А. Я. Кибанов создал первую в Российской Федерации кафедру управления персоналом (в 1990 г.). А. Я. Кибанов в своих работах (например, «Управление персоналом организации») приводит основополагающие принципы, подходы и методы формирования системы управления персоналом в современных условиях. Автор детально рассматривает основные направления кадрового менеджмента; дает характеристику организационным формам

построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации. В то же время автор исходит из специфики Российской Федерации, которая, несмотря на некоторую общность, все-таки отличается от отечественной экономической системы. В целом А. Я. Кибанов выступает сторонником организационно-экономического подхода к управлению персоналом на предприятии, в основе которого лежит функционально-стоимостной анализ.

Еще одним российским автором, занимающимся исследованием вопросов управления персоналом в конце XX в., является С. В. Шекшня. В работах С. В. Шекшни (например, «Управление персоналом современной организации») нашел отражение анализ проблем управления персоналом компаний на рубеже XX–XXI вв., исследуется опыт управления персоналом на предприятиях Российской Федерации и в странах дальнего зарубежья. Автор придерживается подхода управления человеческими ресурсами в практике управления персоналом и на его основе выделяет ключевые направления в работе с персоналом в организации. В основе его научных взглядов и подходов лежит теория управления человеческими ресурсами с поправкой на современные тенденции информатизации управления и ускорения реализации всех процессов как во внутренней, так и во внешней среде современной организации. Основными компонентами теории управления персоналом автора выступают ярко выраженная стратегическая ориентация менеджмента, а также фокусирование в работе с персоналом на отборе, мотивации, оценке и развитии человеческих ресурсов.

Некоторые положения, связанные с вопросами оценки персонала, достаточно полно освещены в работах А. В. Вязигина «Оценка персонала высшего и среднего звена», «Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг». Работы представляют в большей степени практический, чем теоретический интерес. Автор подходит к вопросам управления персоналом в организации с позиций концепции «управления человеческими ресурсами», однако вводит ряд терминов, например «про-качества – компетенции, которые обеспечивают выполнение целостных задач...», описания основ референтной структуры живого существа, образующих собой историю жизни индивида». Таким образом, в работах А. В. Вязигина можно проследить проникновение в управление персоналом как науку и практику такого современного направления, как нейролингвистическое программирование (далее – НЛП). Сегодня НЛП не признается научным направлением, однако оно достаточно активно используется в современной практике

менеджмента (особенно при проведении тренингов с персоналом). Несмотря на то, что многие ученые считают НЛП эклектикой, в настоящее время мы можем наблюдать, как оно набирает все большую популярность среди менеджеров. То есть происходит более глубокая психологизация управления в организации с использованием как признанных научных концепций, так и псевдонаучных методов и подходов. Теория и практика отечественного менеджмента персонала признает, что люди в организации – это не только наиболее ценный ресурс, но и наиболее сложный объект управления. Именно отсюда, по нашему мнению, и проистекают корни внедрения в науку и практику такого большого количества разнообразных, в том числе псевдонаучных, подходов.

Мировой опыт в сфере управления персоналом на предприятии находит свое отражение и в нормативных актах. Наиболее полно он был обобщен в стандартах ISO : 9000. Стандарты ISO серии 9000 дают однозначную трактовку подходов к управлению персоналом, рассматривая систему управления человеческими ресурсами с позиций принципов системы менеджмента качества на предприятии. Стандартами в частности определены основные требования, которым должна соответствовать управляющая подсистема управления персоналом на предприятии.

### **Контрольные вопросы**

1. В каких регионах планеты возникли истоки формирования науки об управлении людьми. Каковы основные воззрения мыслителей древности в данной области?
2. Каковы истоки формирования научных представлений об управлении людьми?
3. Назовите основные положения школы «человеческих отношений»?
4. Сформулируйте основные положения теории «человеческих ресурсов»?
5. Как формировалось развитие взглядов об управлении людьми на территории России и Беларуси?
6. В чем особенности западной и русской парадигмы управленческого мышления?

Л и т е р а т у р а : [11, 23, 29, 33, 37, 38, 39, 40].

## Тема 2. ОСНОВНЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом.
- 2.2. Цели и задачи управления персоналом.
- 2.3. Принципы управления персоналом.
- 2.4. Методы и функции управления персоналом.

### 2.1. Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом

**Управление персоналом** как наука – это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал организации для повышения ее эффективности и достижения целей.

Укрупненно можно выделить три системы факторов, оказывающих воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации (отношения власти-подчинения); культура (совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности); рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Существуют следующие **факторы, воздействующие на персонал.**

**Организационно-экономические:** организация труда и производства, нормирование труда, экономика труда.

**Административно-управленческие:** административные методы управления, определяющие отношения «власть-подчинение» и иерархию системы.

**Технико-экономические:** воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду.

**Правовые:** законодательство в области труда, трудовых отношений, условий труда.

**Групповые** факторы связаны с процессом социализации личности, ее потребностью быть в группе и взаимодействовать.

**Личностные** факторы изучаются психологией и отражают процесс встраивания личности в трудовые операции.

**Объект** изучения науки управления персоналом – личность, группы, организации.

**Предмет** изучения – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, групп, организаций в условиях совместного труда.

**Субъект управления** – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешного движения к заданной цели.

Управление персоналом – это составная часть менеджмента организаций, которая формируется на стыке ряда наук – менеджмента, социологии, психологии, экономики, педагогики, статистики, трудового права, физиологии труда и развивается как обобщающая область исследований, объединяя и синтезируя различные концепции, идеи, теории (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Связь управления персоналом с другими дисциплинами

Управление персоналом – это научная дисциплина, которая занимается следующим комплексом проблем: подбор персонала, исходя из целей и задач организации, по численности, структуре и квалификации, активизация персонала (влияние на поведение и мотивация), координация персонала (структурирование задач, распределение персонала, создание иерархии, выработка показателей и норм, составление планов), изменение структуры и адаптация персонала.

## **2.2. Цели и задачи управления персоналом**

**Управление персоналом** как процесс – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Основная **цель** управления персоналом – привлечение и эффективное использование трудовых ресурсов предприятия.

**Методология управления** трудовыми ресурсами включает в себя:

- определение сущности персонала организации как специфического и приоритетного объекта управления,
- процесс формирования поведения сотрудников, соответствующий целям и задачам организации,
- разработку принципов и методов управления персоналом.

**Система управления** персоналом включает в себя:

- формирование целей организации,
- определение их задач и функций, средств их успешного осуществления, путей побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности,
- построение организационной структуры управления кадрами,
- системы повышения их квалификации и переквалификации,
- выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Такая многогранная деятельность представляет собой целостную, динамически развивающуюся систему, основные компоненты которой изображены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система управления персоналом

Эта схема имеет инвариантный характер, т. е. не зависит от того, на каком уровне управленческой деятельности она осуществляется (министерство, регион, предприятие и т. п.), и в какой отрасли народного хозяйства, культуры, образования происходит ее реализация.

На формирование такой системы влияют следующие группы факторов (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Факторы системы управления персоналом



Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк, а основными из них являются следующие:

- 1) социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;
- 2) анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;
- 3) изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации;
- 4) управление занятостью;
- 5) оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- 6) анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах;
- 7) профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- 8) психофизиология, экономика, социология и эстетика труда;
- 9) управление трудовой мотивацией;
- 10) планирование и контроль деловой карьеры;
- 11) правовые вопросы трудовых отношений;
- 12) информационное, техническое, нормативно-методическое обеспечение кадрового управления.

### 2.3. Принципы управления персоналом

**Принцип** (от лат. *principium* – начало, основа) – это основное положение концепции, теории, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Организационно-управленческие принципы весьма многочисленны и разнородны. С момента обнародования Анри Файолем **14 принципов общего и промышленного управления** мир значительно изменился. Однако эти принципы в определенных условиях являются актуальными и сегодня.

1. Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же услови-

ях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. В современных условиях этот принцип звучит так: полномочия должны соответствовать ответственности.

3. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение персонала. Вознаграждением называют все, что руководитель может дать или сделать для подчиненного за работу, которую тот выполняет.

8. Централизация. Это рациональное применение концентрации и рассредоточение власти для повышения эффективности управленческой деятельности.

9. Скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная с лица, занимающего самое высокое положение и вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу.

Скалярная цепь — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ. Принцип скалярной цепи. Иерархия никогда не должна нарушаться, все управленцы с самого низшего уровня и вплоть до топ-менеджмента должны образовывать единую вертикаль – «скалярную цепь»

10. Порядок. А. Файоль подразделял порядок на материальный – «всему свое место и все на свое место» и социальный – «каждому свое место и каждый на своем месте».

11. Справедливость – сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива. Разработка плана и его успешная реализация. Этот принцип требует от руководителя поступиться личным тщеславием, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу и реализовать свой потенциал.

14. Корпоративный дух. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала организации.

В современных условиях реализуется бесконечное множество управленческих концепций, и каждая из них, как и её «композиторы» и «исполнители», имеет собственное лицо, почерк, вкус. Это обстоятельство значительно усложняет и затрудняет процесс составления любых классификаций в менеджменте, в том числе принципов и методов управления. Организуя (кого-либо и что-либо) мы управляем, управляя (кем-либо и чем-либо) мы организуем.

Принципы управления персоналом, разработанные Э. А. Смирновым и Э. А. Понуждаевым представлены на рис. 2.4.

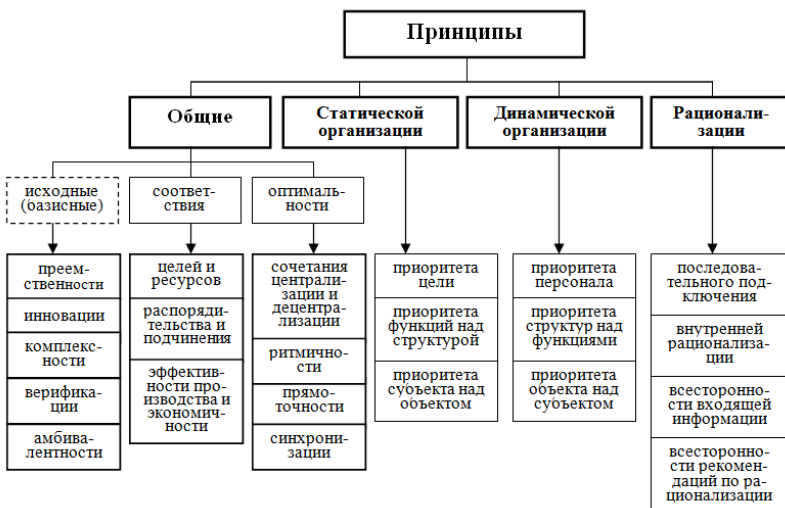


Рис. 2.4. Принципы управления персоналом

Рассмотрим **общие принципы организации и управления**, сведённые в три основные группы (базисные, соответствия, оптимальности).

На схеме показаны пять **базисных принципов** организации: преемственности, инновации, целостности, верификации, амбивалентности.

*Принцип преемственности* предполагает глубокое и всестороннее изучение основных идей, концепций, теорий, выдвинутых в прошлом и настоящем, а также опыта наших предшественников и современников.

Решая новые теоретические и прикладные задачи, менеджер обязан также реализовать *принцип инновации*. Эффективная организационно-управленческая система рождается не в результате копирования «чужих» образцов мышления и поведения, а по мере их сознательной «обработки» и принятия на вооружение. Определяя роль и значение принципов преемственности и инновации, правомерно констатировать, что научный менеджмент – это рациональные «зёрна» предшественников плюс «ноу-хау».

*Принцип комплексности (целостности)* проявляется в организационно-управленческих системах в трёх измерениях: объектном, субъектном, предметном. Во-первых, любую организацию следует рассматривать во взаимосвязи и взаимодействии с «внешними» (материальными и духовными) факторами. Во-вторых, исключительно важным является отношение администрации к персоналу в целом и каждому сотруднику персонально на основе анализа природно-культурного потенциала (т. е. возможностей субъекта). В-третьих, на внутрифирменном уровне необходимо применять дифференцированный подход, основанный на фактических результатах деятельности индивидов, групп (подразделений) и трудового коллектива.

*Принцип верификации* (от лат. *verus* – истинный и *facio* – делаю) требует экспериментального подтверждения концептуальных идей и осуществления стратегических, тактических и оперативных планов организации. Реальный механизм внедрения – главный «заказчик», диктующий «правила игры» и влияющий на формирование общей стратегии развития и конкретные бизнес-планы организации. Она же является и учебным «полигоном», где проверяется жизнеспособность «кабинетных» проектов и программ любого уровня.

*Принцип амбивалентности* указывает на двойственность, противоречивость всех процессов и явлений жизнедеятельности общества. Принимая конкретное управленческое решение, современный менеджер должен понимать, что оно отобрано и признано наилучшим с определённой условностью (в текущей рыночной ситуации, на какое-

то время, исходя из наличных ресурсов) и не лишено слабостей, которые могут умышленно или неумышленно игнорироваться.

Перейдём к рассмотрению **принципов соответствия** (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности).

*Принцип соответствия целей и ресурсов* ставит перед руководителем задачу полного и своевременного обеспечения ресурсами стратегических, тактических и оперативных целей организации.

*Принцип соответствия распорядительства и подчинения* устанавливает порядок, когда любой сотрудник организации при выполнении конкретного задания может быть одновременно подчинён нескольким функциональным руководителям, но лишь одному линейному.

А теперь раскроем группу **принципов оптимальности** (сочетания централизации и децентрализации, прямооточности, ритмичности, синхронизации).

*Принцип сочетания централизации и децентрализации производства и управления* требует от руководителей всех уровней рационального использования возможностей администрирования и коллегиальности (в зависимости от размеров и структуры организации, результатов деятельности, внешних условий).

*Принцип прямооточности* ориентирует работодателей и персонал на минимизацию производственных и управленческих операций при соблюдении технологии и гарантированном качестве выпускаемой продукции.

*Принцип ритмичности* обеспечивает плановое («крейсерское») функционирование всех элементов организации, исключает чередование периодов «расслабленности» и «авралов», весьма известных многим поколениям россиян.

*Принцип синхронизации (системности)* способствует быстрому восстановлению нужного режима функционирования организации при возникновении различных отклонений от нормы. По решению администрации специальными «антикризисными» полномочиями может (на постоянной или временной основе) наделяться какое-либо подразделение организации.

Рассмотрим принципы **статического состояния организации** (наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой и субъекта управления над объектом). Эта группа принципов реализуется на этапах нечувствительности и ликвидации организации жизненного цикла организации. В теории управления развитие организации и вы-

пускаемых товаров или услуг описывается кривой жизненного цикла, включающего восемь взаимосвязанных этапов, которые графически изображаются в виде «шляпы»: нечувствительность, выведение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах и ликвидация.

Принцип *наивысшего приоритета цели* (целей) организации предусматривает установление «прямой» последовательности (цепочки) элементов системы: «цель – задача – функция – структура – персонал». В условиях создания, реорганизации (например, сокращения или объединения) и ликвидации компании житейское правило «семь раз отмерь – один раз отрежь» следует поднять на более высокий уровень.

*Принцип приоритета функций над структурой* реализуется в процессе создания фирмы теми, кто не стремится копировать «чужую» структуру, поскольку, во-первых, не боится экспериментировать и, во-вторых, исполнен решимости создать уникальную «структуру» под «набор» конкретных функций, ведущих к достижению поставленных целей.

*Принцип приоритета субъекта над объектом управления* выражен в последовательности создания структурных элементов (подразделений) организации, подбора и расстановки кадров. Сначала нужно подобрать руководителя (специалиста), обладающего достаточным опытом, способного выполнять предписанные функциональные обязанности и организовать работу персонала, а затем поручить ему формирование «команды».

Рассмотрим **принципы динамического состояния организации** (наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом). Эта группа принципов реализуется на этапах выведения, роста, зрелости, насыщения, спада, краха организации.

*Принцип наивысшего приоритета персонала* предусматривает установление «обратной» последовательности (цепочки) элементов системы: «персонал – структура – задача – функция – цель». Когда механизм производства и управления организацией «запущен», человек становится её главной производительной силой и наивысшей ценностью. Вклад каждого сотрудника в общее дело является решающим фактором достижения поставленной цели, чтобы в этой связи ни утверждали сторонники технократического управления.

*Принцип приоритета структур над функциями* в действующих компаниях выражается в постоянной оптимизации её структурных компонентов. Некоторые из них со временем «отмирают», другие пре-

терпевают существенные изменения, создаются и новые подразделения. Такая гибкая структура позволяет наилучшим образом перераспределять функции и задачи между подразделениями и отдельными сотрудниками для повышения эффективности труда. Это также разнообразит профессиональную деятельность, создаёт новые возможности для развития персонала.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом *«вступает» в действие при замене руководителей структурных подразделений* (филиалов, цехов, участков, отделов, служб). В большинстве случаев, принимая решение о кадровом назначении, администрация должна учитывать мнение трудового коллектива. Ведь подчинённые – это основной ресурс организации, который зачастую превышает суммарный потенциал руководителя. (Не умаляя значения данного принципа, хочется пожелать начинающим менеджерам сохранять «золотую середину»: не рубить с плеча и не идти на поводу у подчинённых.)

Важнейшей предпосылкой научного анализа принципов рационализации является уточнение смысла данного термина (лат. *rationalis* – разумный, *ratio* – разум) как «усовершенствования, более целесообразной организации чего-либо» и основных направлений рационализации на уровне современного предприятия.

Рационализация – это более эффективная организация какого-либо процесса, ведущая «к новому состоянию компании (к новой результативности), то есть к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических, технологических и политических условиях». Она обеспечивает устойчивое развитие, получение конкурентных преимуществ, расширение рынка сбыта, увеличение прибыли на инвестированный капитал, достижение социальной гармонии в трудовом коллективе.

*Принцип последовательного подключения* реализуется дифференцированно, а именно: разработкой общей философии преобразований (замысла, целей и стратегии) должны заниматься специалисты с сенсуальным (чувственным) типом мышления, конкретизацией принципов и тактических способов осуществления преобразований – специалисты с иррациональным мышлением, а непосредственно проектировать и осуществлять преобразования должны специалисты, имеющие выраженный рациональный тип мышления (табл. 2.1).

Таблица 2.1. **Взаимосвязь основных этапов процедур рационализации**

| Характерные черты        | Основные этапы (процедуры) преобразований |                                  |                             |
|--------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|
|                          | Разработка философии и стратегии          | Определение принципов и тактики  | Проектирование и реализация |
| Оптимальный тип мышления | Сенсуализм                                | Иррационализм                    | Рационализм                 |
| Основные проблемы        | Формулирование основных целей и задач     | Отбор моделей и способов решения | Алгоритмизация действий     |
| Основные вопросы         | Чего и зачем следует добиться?            | Каким образом достичь желаемого? | Как именно действовать?     |

*Принцип всесторонности входной информации* требует, чтобы поступающая от объекта преобразований (например, структурной единицы) информация отражала все основные параметры, характеризующие его структуру, процессы и результаты деятельности.

*Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании* реализуется непосредственно руководителем, принимающим решение о том, какие из разработанных проектов, в какой последовательности и в какой мере будут воплощаться на практике. Предложенные специалистами проекты могут подразделяться как основные (например, «Стратегия развития организации, формирование и совершенствование системы управления», «Корректировка (уточнение) основных правил организации, положений о подразделениях и должностных инструкций», «Корректировка организационной структуры предприятия», «Ассортиментная политика и задачи службы маркетинга», «Основные направления внешнеэкономической деятельности предприятия») и вспомогательные («Сокращение затрат», «Снижение сверхнормативных запасов», «Улучшение стимулирования различных категорий персонала», «Реорганизация системы подготовки и повышения квалификации персонала»).

*Принцип внутренней рационализации* является наиважнейшим для любой организации и рассмотрение его здесь в последнюю очередь не должно вводить в заблуждение. Пожалуй, это тот случай, когда «есть последние, которые будут первыми».

## 2.4. Методы и функции управления персоналом

Никакие, даже самые передовые достижения не приживутся в трудовом коллективе, если не будут органично сопрягаться с интересами



людей и психологическими особенностями трудового коллектива, его внутренними резервами. Думается, что почти забытый сегодня в России «советский» опыт «тотального» внутриорганизационного рационализаторства достоин возрождения и обновления. В отличие от СССР и России кружки качества на предприятиях Западной Европы и Японии не утратили своей актуальности и до сих пор активно финансируются и эффективно действуют. Массовое рационализаторство – отличной зарекомендовавшая себя форма стимулирования инициативы и творчества работников, повышения производительности труда, вовлечения персонала в управление и «конструирования» организации как единого организма, семьи.

Высокая эффективность функционирования современных организаций зависит от уровня методологической культуры её руководителя (руководителей), а, значит, от умения выбирать и применять адекватные методы управления персоналом.

**Метод** – это «способ достижения определённой цели; совокупность приёмов или операций практического или теоретического освоения действительности» и, что в современном менеджменте совокупность управленческих методов обычно подразделяют на три группы: административно-правовые, или организационно-распорядительные, финансово-экономические, социально-психологические. Думается, что к устоявшимся представлениям следовало бы добавить методы обучения и методы воспитания персонала, которые образуют своеобразный «фундамент», позволяющий удерживать «стены» и «крышу» всего здания социальной организации (рис. 2.5).

И ещё одно важное замечание: классификация методов управления персоналом (как и любая классификация в принципе) является условной. Как правило, методы не применяются в «чистом» виде, а в совокупности с другими. (Например, в процессе собеседования с претендентом на определённую должность, руководитель может одновременно использовать и метод наблюдения, а в случае необходимости – провести эксперимент для проверки реальных профессиональных качеств испытуемого.) Кроме того, в большинстве случаев отдельные управленческие действия и сложные кадровые процедуры являются «многомерными», полифункциональными. Например, если начальник принял решение о премировании работника, то это может быть реализовано с использованием и административных (издание соответствующего приказа), и финансовых (собственно деньги), и социально-психологических (объявление приказа сотрудникам) методов.



Рис. 2.5. Методы управления персоналом

Указанные в нижней части рисунка, а также другие (оставшиеся за кадром) методы реализуются на практике через многообразные *формы обучения и воспитания* персонала. В их числе: лекции, семинары, конференции, обучающие программы, индивидуальные задания, стажировки, социологические опросы и исследования, собеседования, тесты, рейтинги, промежуточные и итоговые аттестации и др.

На современном этапе приобретает большое значение разъяснение персоналу целей функционирования организации, обоснование действий руководства, культура труда, оказание помощи рабочим в решении их проблем. Специалисты по управлению персоналом могут иногда рекомендовать руководству изменить принимаемые решения, про-

воцирующие нежелательную реакцию. На предприятиях развитых стран действуют службы управления человеческими ресурсами, которые выполняют весь комплекс функций по управлению персоналом. Эти службы подчинены одному из высших руководителей предприятия.

Традиционно на рынок труда влияли мотивы не только экономического характера, они отражали социальные и моральные концепции, которые были связаны с господствующими представлениями данной страны и эпохи. Вот почему методы управления людскими ресурсами столь разнообразны и не могут быть переданы из одной страны в другую так же легко, как методы производства или информационные системы. Они очень тесно связаны с социальной средой, традициями.

Успехи Японии заключаются как в эффективном использовании культурно-исторической специфики страны в хозяйственной практике, так и в том, что японские компании взяли себе на службу передовые достижения в сфере использования «человеческого фактора».

В каждой стране эти передовые достижения должны преломляться через национальный менталитет, адаптироваться к соответствующим условиям и особенностям страны, региона, отрасли. Принципы и методы, отобранные как действенные и рациональные, складываются в функции управления персоналом.

#### **Основные функции управления персоналом:**

- планирования – реализуется в процессе формирования целей кадровой и социальной политики организации, создания планов набора, продвижения и увольнения персонала, его развития и обучения;
- организационная – воплощение замыслов содержится в планах; поиск, набор, расстановка, переобучение, а также обеспечение всей этой деятельности необходимой документацией;
- координации – совместную деятельность людей необходимо направлять в нужную сторону, координировать и согласовывать действия;
- мотивационная – заинтересованность работников приводит к успешной работе; для этого необходим выбор наиболее подходящих форм и систем оплаты труда, морального и материального поощрения;
- контрольная – результаты деятельности проверяются, оцениваются и корректируются; необходимо заблаговременно выявлять ошибки и фиксировать отклонения от стандартов.

Усложнение социально-экономических систем, увеличение информационных потоков, задействованных в управлении и количества фак-

торов, влияющих на управляемые системы, вызывает необходимость в изменении функций управления людьми.

К системам управления применим закон необходимого разнообразия У. Р. Эшби. Из этого закона непосредственно следует, что желательно иметь разнообразие возможных действий управляющего не ниже разнообразия вероятных действий управляемой им системы. Только в этом случае ошибки в управлении можно снизить до допустимого уровня. Разнообразие сложной системы требует управления, которое само должно обладать достаточным разнообразием.

Если в существующей структуре орган управления не обладает необходимым разнообразием, то следует либо его расширить и усложнить, либо развивать иерархическую структуру, передавая принятие определенных решений на нижние уровни обеспечивая достаточную степень свободы.

На рис. 2.6 представлен вариант формирования подсистем управления в современных условиях.

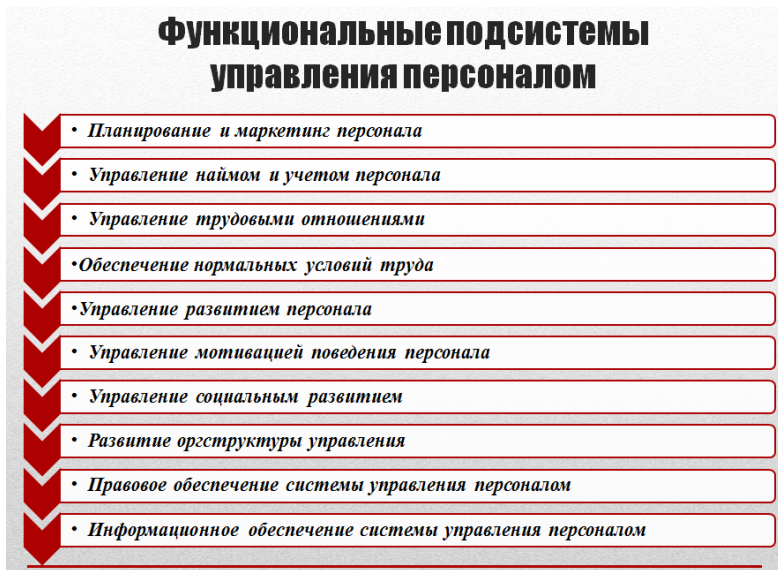


Рис. 2.6. Функциональные подсистемы управления персоналом

Таким образом современные информационные технологии включаются практически во все функции и подсистемы управления персоналом.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные элементы системы управления персоналом?
2. Назовите основные принципы управления персоналом А. Файоля?
3. Как взаимосвязаны принципы и методы управления персоналом?
4. Как развиваются системы управления персоналом в условиях усложнения социально-экономических систем?

Л и т е р а т у р а: [15–22, 24–36, 45, 49].

## **Тема 3. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

3.1. Состав и структура персонала предприятия. Кадровый потенциал предприятия.

3.2. Движение персонала предприятия. Кадровая политика организации: понятие и типы.

3.3. Стратегическое управление персоналом. Стратегия управления персоналом организации: назначение и основные элементы.

### **3.1. Состав и структура персонала предприятия. Кадровый потенциал предприятия**

В **списочную численность** работников (**списочный состав**) организации включаются работники, работавшие по трудовому договору (контракту) и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу один день и более.

В формах государственных статистических наблюдений заполняются следующие показатели численности работающих в организации:

- списочная численность работников на дату;
- списочная численность работников в среднем за период;
- среднесписочная численность работников;
- средняя численность внешних совместителей;
- средняя численность граждан, выполнявших работы по гражданско-правовым договорам.

Также состав работников может быть дифференцирован в зависимости от вида деятельности на предприятии на основной и неосновной (вспомогательный) персонал.

Формирование состава персонала предприятия происходит на основании нормативно правовых актов.

**Единый квалификационный справочник должностей служащих** (далее – ЕКСД) является техническим нормативным правовым актом, цель которого – создание необходимых условий для рационального распределения трудовых функций между руководителями, специалистами и другими служащими (далее – служащие) в зависимости от сложности и напряженности труда, уровня их квалификации, обеспечение единства при определении должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований.

ЕКСД обязателен к применению в организациях независимо от их организационно-правовых форм, в которых трудовые отношения основаны на трудовом договоре (контракте), и применяется в целях:

- определения наименований должностей служащих;
- определения трудовых функций служащих;
- установления дифференциации оплаты труда служащих;
- разработки должностных инструкций, регламентирующих правовое положение служащих в организации и определяющих задачи, функции, права, обязанности и ответственность по занимаемым ими должностям;
- организации обучения, повышения квалификации, переподготовки, подбора и расстановки кадров в соответствии со специальностью и квалификацией;
- аттестации служащих;
- аттестации специалистов на присвоение им квалификационных категорий;
- в других случаях, установленных законодательством Республики Беларусь.

ЕКСД включает в себя выпуски с установленными им кодами, наименованиями согласно ОКПД и содержащимися в них квалификационными характеристиками должностей служащих, сгруппированными по видам экономической деятельности.

Структура каждого выпуска ЕКСД едина и построена в соответствии с установленной ОКПД классификацией служащих по категориям: руководители, специалисты и другие служащие, которым присвоены коды категорий должностей, – 1, 2 и 3 соответственно.

Отнесение должностей служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера выполняемых работ, составляющих содержание их труда (организационно-распорядительные, аналитико-конструктивные, исполнительские).

К категории «**Руководители**» (код категории – 1) относятся служащие, в рамках определенных полномочий осуществляющие организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции применительно к организации, соответствующим структурным (обособленным) подразделениям, работникам, направлениям деятельности.

К категории «**Специалисты**» (код категории – 2) относятся служащие, выполняющие аналитико-конструктивные функции, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности, имеющие высшее (специалисты высшего уровня квалификации) или среднее специальное (специалисты среднего уровня квалификации) образование, подтвержденное установленными законодательством видами документов.

К категории «**Другие служащие**» (код категории – 3) относятся лица, выполняющие исполнительские функции (регламентированные, периодически повторяющиеся работы), под контролем руководителя, специалиста.

**Должность** – служебное положение работника, обусловленное кругом его должностных обязанностей, правами и характером ответственности.

Базовое наименование должности – основное наименование должности служащего, которое содержится в ОКПД и определяется в соответствующей квалификационной характеристике.

Полное наименование должности – конкретное наименование должности служащего, уточняющее характер выполняемой им трудовой функции, специальность, сферу деятельности, режим и (или) место работы и др. Оно устанавливается путем добавления к базовому наименованию должности дополнительных сведений, а также наименований производных должностей согласно таблице 11 ОКПД. При этом соответствующее дополнение к базовому наименованию должности может быть помещено непосредственно в нем, после него, а также перед ним. Код полного наименования должности определяется по коду ее базового наименования.

Наименование должности служащего может отражать:

- характер выполняемой им работы независимо от вида деятельности организации или подразделения, в котором он работает (например, специалист по таможенному оформлению, инженер по научно-технической информации, ветеринарный врач и т. д.);

- сведения, содержащие указание специальности работника (врач-терапевт, специалист по маркетингу, инженер по организации труда и т. д.);

- сферу его деятельности (мастер производственного обучения, горный мастер, агент торговый и т. д.);

- режим работы (сменный мастер и т. д.);

- место работы (мастер участка, энергетик цеха и т. д.).

Структура (от лат. *structura* – строение, расположение, порядок) – это совокупность устойчивых связей, обеспечивающих целостность объекта и сохранение его основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях. Создание рациональной организационной структуры современного предприятия является по существу объединением «персонала» и «функций», направленным на эффективное использование ресурсов организации и достижение преимуществ в конкурентной борьбе.

**Организационная структура** – это совокупность звеньев (структурных единиц) предприятия и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;

- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);

- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);

- используемые технологии;

- информационное пространство внутри и вне организации;

- степень обеспеченности ресурсами и др.

**Вид утверждения организационной структуры.**

Организационная структура является локальным нормативным правовым актом, и, следовательно, ее форму и содержание наниматель определяет самостоятельно.

В большинстве случаев организационная структура имеет вид прямоугольных ячеек (структурных единиц), количество и наименование которых зависят от численности работников, вида экономической деятельности, особенностей организации труда, подчиненности работников и др.



Организационная структура регулирует:

- разделение задач по подразделениям;
- компетентность подразделений в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Каждая организационная структура включает в себя должность руководителя организации (генеральный директор, директор, управляющий, начальник) в качестве главного руководящего органа, выделенную в отдельную организационную структуру.

Должности заместителей руководителя организации, а также подразделения (производственные и функциональные) в организационной структуре также выделяют в отдельные структурные единицы.

В случае если руководство организацией осуществляет индивидуальный предприниматель (организация) на основании гражданского правового договора, организационная структура не должна включать должность руководителя организации, а также его заместителей как структурные единицы.

#### **Существующие разновидности организационных структур.**

Организационная структура определяет тип руководства и взаимодействия структурных единиц.

С учетом этого для различных организаций характерны различные виды (типы) организационных структур. Обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур, таких как линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Выбор типа организационной структуры зависит от стратегических планов организации.

Основными подходами к построению «схемы» организации являются: *функциональный, дивизиональный, матричный, командный, сетевой.*

**Функциональная структура** предполагает группировку должностей в отделы на основе сходства характера профессиональной деятельности, трудовых операций, используемых ресурсов и компетенции сотрудников организации. Количество отделов в такой организации зависит от её размера, формы, специфики решаемых задач и может существенно варьироваться. При этом для средних и крупных организаций «стандартными» являются 5–9 отделов (планирования и финансов, кадров, производственный, технологический, маркетинга, информационных систем, юридический) (рис. 3.1 и табл. 3.1).

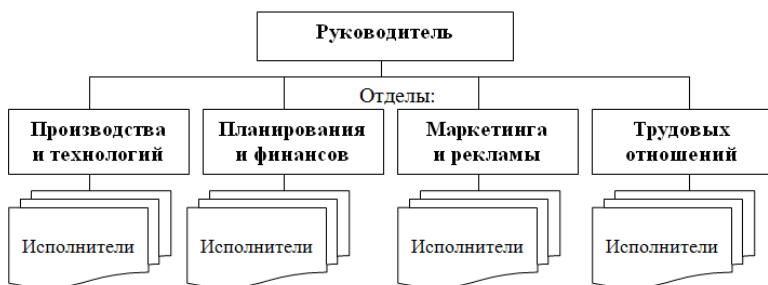


Рис. 3.1. Функциональная структура предприятия

Таблица 3.1. Достоинства и недостатки функциональной структуры предприятия

| Основные достоинства   | Основные недостатки  |
|--|--|
| Эффективное использование ресурсов<br>Высокая компетентность, специализация и деловая карьера работников<br>Координация и взаимопомощь<br>Централизация управления | Слабые горизонтальные связи<br>Управленческие решения принимаются на верхних уровнях иерархии<br>Проблемы распределения ответственности<br>Узость интересов работников отделов |

*Дивизиональную (продуктовую или программную) структуру* отличает то, что её отделы формируются под «единичный» выпуск товара или услуги. Она наиболее эффективна в тех случаях, когда крупная организация производит разнородную продукцию для рынков с большой ёмкостью, при этом каждое подразделение – это независимый бизнес, связанный с выпуском конкретного товара «под ключ» (рис. 3.2 и табл. 3.2).



Рис. 3.2. Дивизиональная структура предприятия

Таблица 3.2. Достоинства и недостатки дивизиональной структуры предприятия

| Основные достоинства  | Основные недостатки   |
|---|---|
| Оперативное реагирование на изменения рыночной конъюнктуры  | Дублирование ресурсов и оборудования на горизонтальном уровне |
| Тесное взаимодействие с покупателями                        | Слабые связи между подразделениями                            |
| Координация действий сотрудников                            | Ограничение роли высшего руководства                          |
| Чёткое распределение ответственности между бизнес-единицами | Сложность координации деятельности бизнес-единиц              |
| Развитие навыков общего руководства                         | Конкуренция за корпоративные ресурсы                          |

**Матричный подход** является «вертикально-горизонтальной» комбинацией функциональной и дивизиональной управленческих цепочек, применяемой в одной или нескольких частях организации. Горизонтальные командные цепочки формализуют взаимоотношения и обеспечивают взаимодействие функциональных отделов, а вертикальные – обеспечивают традиционное управление внутри них.

Матричные структуры получили широкое распространение в глобальных корпорациях, имеющих разветвлённую сеть филиалов по всему миру. Одна из главных причин использования матричного подхода современными компаниями – их стремление обеспечить двойное управление: производственными (товарными) линиями товаров и всеми размещёнными в стране или регионе филиалами. В результате такого построения каждый филиал организации подчинён двум непосредственным руководителям (по горизонтали и вертикали), которые отвечают, соответственно, за производство товаров (А, Б или В) во всех регионах и общее положение дел (распределение товаров А, Б, В, контроль уровня запасов и эффективности торговой сети, стимулирование продаж) (рис. 3.3 и табл. 3.3).

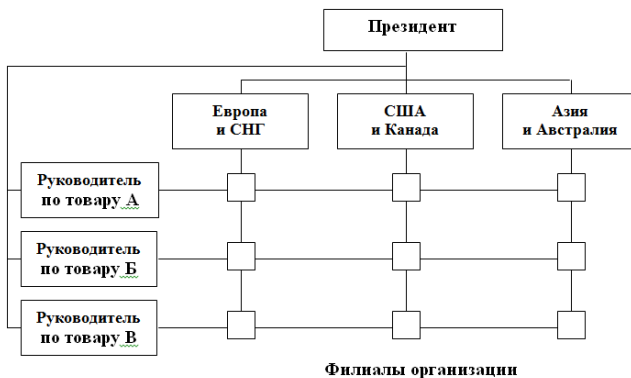


Рис. 3.3. Матричная структура предприятия

Таблица 3.3. Достоинства и недостатки матричной структуры предприятия

| Основные достоинства   | Основные недостатки  |
|--|--|
| Эффективное использование ресурсов<br>Гибкость и адаптивность структуры, перемещение сотрудников<br>Общая и специальная подготовка менеджеров всех уровней<br>Формирование команд и ориентация персонала на достижение общих целей | Двойная подотчётность осложняет управление, порождает путаницу и фрустрацию<br>Чрезмерное количество распоряжений и совещаний мешает работе<br>Необходимость обучения искусству делового общения<br>Силовое давление одной из сторон матрицы |

**Командный подход** к построению организационной структуры управления является одним из самых распространённых в современных условиях. Понимая, что излишняя концентрация властных полномочий на высшем уровне приводит к пагубным последствиям, многие компании делают ставку на делегирование полномочий и ответственности менеджерам среднего и низшего «этажей» управленческой пирамиды. С этой целью создаются многофункциональные команды или рабочие группы, численность которых определяется в каждом конкретном случае и может составлять от 5–7 до 30–40 человек, а иногда и значительно больше. Они приобретают формальный статус и способствуют достижению целей организации путём выполнения специальных проектов и существенного повышения производственных показателей за счёт радикальной перестройки бизнес-процессов – *реинжиниринга* (рис. 3.4 и табл. 3.4).

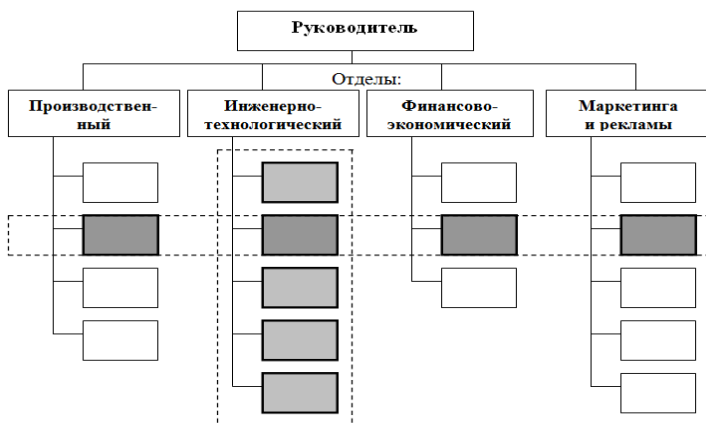


Рис. 3.4. Командная структура предприятия

Таблица 3.4. Достоинства и недостатки командной структуры предприятия

| Основные достоинства   | Основные недостатки  |
|--|--|
| Интенсификация трудовых усилий<br>Организационная гибкость структуры<br>Расширение знаний, развитие умений и навыков, инициатива и творчество<br>Морально-психологическая поддержка взаимозаменяемость членов команды<br>Удовлетворение от совместного труда и общения персонала | «Недогрузка» менеджеров низшего звена и снижение их статуса<br>Трудности адаптации в новых условиях и освоения дополнительных обязанностей<br>Низкий вклад в общее дело отдельных сотрудников («проблема безбилетников»)<br>Затраты на администрирование и координацию усилий членов команды |

**Сетевой подход** к созданию организационной структуры ломает привычные стереотипы. Современные гиганты международного бизнеса осуществляют «имперские» проекты, в которых принимают участие десятки фирм. При этом основные управленческие рычаги находятся в руках головной компании-брокера, которая «дирижирует» процессами исследования рынка и разработки товаров, производства и транспортировки продукции, обслуживания клиентов, ведения бухгалтерского учёта. Штаб-квартиру такой компании, кабинеты дизайнеров, работающих в ней по контрактам, и офисы рекламных агентств, сборочные конвейеры, выставочные залы и магазины с готовыми изделиями разделяют тысячи километров.



Рис. 3.5. Пример сетевого подхода к организации структуры предприятия

Таблица 3.5. Достоинства и недостатки сетевой структуры предприятия

| Основные достоинства   | Основные недостатки  |
|--|--|
| Высокая конкурентоспособность в глобальном масштабе<br>Гибкость структуры и оперативность решения текущих проблем<br>Оптимальный кадровый состав<br>Быстрая адаптация в условиях рынка | Сложность непосредственного контроля производства, транспортировки и сбыта<br>Высокая степень риска из-за привлечения разнородных фирм<br>Проблемы формирования и поддержания организационной культуры, текучести кадров |

Структурные подразделения предприятия создаются по уровням управления в пределах установленной штатной численности исходя из условий и норм управляемости руководителями. Существуют также различные критерии разделения персонала на группы отличающиеся по специфике управления. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

**Половозрастная структура** персонала предприятия – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

**Структура персонала по уровню образования** – характеризует выделение работников, имеющих среднее профессиональное образование, высшее образование (бакалавриат), высшее образование (специалитет, магистратура), высшее образование (подготовка кадров высшей квалификации).

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться по общему трудовому стажу и стажу работы на данном предприятии.

**Профессиональная структура** – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, рабочих), обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области.

**Квалификационная структура персонала** – это соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих определяется разрядом или классом, а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Помимо этого структура персонала предприятия может быть рассмотрена и по другим признакам.

**Штатная структура** отражает состав персонала в соответствии со штатным расписанием предприятия, которая предусматривает разграничение прав и ответственности и выражается в системе должностей, в порядке их прохождения.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп, выделенных по полу, возрасту, семейному положению, уровню образования, уровню доходов и т. п.

**Ролевая структура** определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Творческие роли характерны для организаторов и изобретателей. Коммуникативные роли определяют содержание и участие работников при принятии решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения работников на работе, в быту, в конфликтных ситуациях.

Анализ структуры персонала должен осуществляться систематически в целях своевременного принятия решений руководством предприятия и кадровой службой по совершенствованию решаемых управленческих и организационных задач. Также анализ персонала позволяет определить потенциал имеющихся кадров и способность их выполнять определенные задачи.

**Потенциал** (от лат. *potentia* – сила) – степень мощности в каком-либо отношении, совокупность всех средств, возможностей, необходимых для чего-либо. Потенциал – источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определённой цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области.

Потенциал – это совокупность материальных, финансовых, информационно-технологических и кадровых ресурсов, которыми она фактически располагает и (или) которые намерена получить в распоряжение для достижения собственных целей.

**Кадровый потенциал** организации можно рассматривать в широком и узком смыслах. В первом случае подразумевается коллективная способность *всего персонала организации* выполнить определённую задачу или добиться поставленной цели. Во втором случае носителем кадрового потенциала выступает управленческая пирамида, или *система управления персоналом, включающая руководителей, специалистов и служащих, или технических исполнителей.*

Трёхуровневая система управления персоналом выступает ядром системы управления организацией. Ведь именно коллектив менеджеров-профессионалов, оценив общий потенциал организации, приступает к разработке общей и частных (производственной, финансовой, социальной) концепций (программ) развития, определению тактики достижения поставленных целей (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Пример сетевого подхода к организации структуры предприятия

Концептуальные представления высших руководителей организации в области производства, финансов и кадров, базирующиеся на определённых мировоззренческих установках претворяются в жизнь не непосредственно, а через «передаточные звенья». Этими звеньями является соответствующая политика (производственная, финансовая, социальная), т.е. образ мышления и способы взаимодействия сотрудников, их отношения друг к другу, внутри организации и за её пределами.

Проведение конкретной политической линии в организации является четырёхэтапным и предполагает: 1) доведение «правил игры» до персонала; 2) убеждение сотрудников в целесообразности их выполнения; 3) контроль выполнения принятых «правил игры»; 4) оценка (поощрение, наказание). Поскольку современная жизнь весьма динамична, производственная, финансовая и социальная политика в организации нуждается в периодической ревизии и обновлении.

Таким образом, **внутрифирменную политику** (в какой-либо сфере её деятельности) можно определить как сплав концептуальных представлений и стратегических установок (в данной области), путей и средств их достижения, а также непосредственных (оперативных) действий менеджеров всех уровней в соответствии с их формальными и неформальными обязанностями.



### 3.2. Движение персонала предприятия. Кадровая политика организации: понятие и типы

Движение трудовых ресурсов характеризуется коэффициентами приема и увольнения работников, общего оборота рабочей силы, постоянства и текучести кадров:

коэффициент приема работников ( $K_{п}$ )

$$K_{п} = \frac{N_{п}}{СЧР},$$

где  $N_{п}$  – число принятых работников за отчетный период,

СЧР – среднесписочная численность работников за отчетный период;

коэффициент увольнения (выбытия) ( $K_{в}$ )

$$K_{в} = \frac{N_{в}}{СЧР},$$

коэффициент соотношения прибывших и выбывших ( $K_{п/в}$ )

$$K_{п/в} = \frac{N_{п}}{N_{в}},$$

коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ )

$$K_{тек} = \frac{N_{л}}{СЧР},$$

где  $N_{л}$  – число работников, уволенных за отчетный период по личному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ )

$$K_{пост} = \frac{СЧР - N_{в}}{СЧР},$$

$$K_{пост} = 1 - K_{в}.$$

В организациях, внедривших контрактную форму организации и оплаты труда, коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников, уволенных только за нарушение трудовой дисциплины (условий контракта), на среднесписочную численность работников.

Движение персонала во многом зависит от продуманности кадровой политики проводимой руководством предприятия.

Определение слова «**политика**» связано с этимологией греч. *πολιτικός*, где *πολι* (поли) означает *множество*, а *τικός* (тикос) – *интерес*; (дословно — «множество интересов»). Кадровая политика – это деятельность нанимателя (заказчика) связанная, с одной стороны, с использованием труда работников в своих интересах, с другой – удовлетворением интереса работников совершать данный труд. Кадровая политика может реализовываться на различных уровнях народного хозяйства.

Под **кадровой политикой государства** правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

**Назначение кадровой политики государства** – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

**Кадровая политика организации** – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие **виды кадровой политики**: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

**Пассивная** кадровая политика осуществляется в том случае, если руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диа-

гностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

**Реактивная** кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

**Превентивная** кадровая политика реализуется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

**Активная** кадровая политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, располагая средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют **открытую и закрытую** кадровую политику.

Открытая кадровая политика осуществляется в случае, если организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика реализуется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Исходя из типовых функций и задач, стоящих перед менеджерами по персоналу или работниками кадровых служб кадровая политика современной фирмы может быть представлена несколькими укрупненными направлениями. В их числе:

Таблица 3.6. **Основные направления и принципы кадровой политики предприятия**

| Основные направления                  | Принципы   | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|--|
| 1                                     | 2  | 3  |
| 1. Целеполагание и заинтересованность | Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей | Необходимо искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка персонала     | Соответствия   | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  |
|                                       | Профессиональной компетенции   | Уровень знаний, соответствующий требованиям должности  |
|                                       | Практических достижений  | Требуемый опыт, руководящие способности  |
|                                       | Индивидуальности   | Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства  |
|                                       | Избирательности  | Отбор кандидатов на конкурсной основе  |

Окончание табл. 3.6

| 1  | 2   | 3   |
|--|---|---|
| 3. Адаптация персонала   | Взаимопомощи  | Организация и стимулирования наставничества   |
|  | Формирования команды на базе трудового коллектива               | Формирование командного духа, подбор людей по психологической совместимости, мероприятия по слаживанию работы в коллективе  |
| 4. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | Избирательности   | Конкурсный отбор кандидатов   |
|  | Ротации   | Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали   |
|  | Индивидуализации подготовки                                     | Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  |
|  | Проверки на практике  | Стажировка на руководящих должностях  |
|  | Соответствия должности  | Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  |
|  | Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей       | Оценка результатов деятельности собеседования, выявление склонностей и т. п.  |
| 5. Оценка и аттестация персонала   | Отбора показателей оценки                                       | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок   |
|  | Оценки квалификации   | Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности   |
|  | Оценки выполнения заданий                                       | Оценка результатов деятельности   |
| 6. Развитие персонала  | Повышение квалификации  | Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала   |
|  | Самовыражения   | Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения   |
|  | Саморазвития  | Самообучение, изучение передового опыта   |
| 7. Оплата труда и стимулирование персонала                                   | Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы | Эффективная система оплаты труда  |
|  | Равномерного сочетания стимулов и санкций                       | Конкретность описания задач, обязанностей и показателей   |
|  | Мотивации   | Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда  |
| 8. Социальное обеспечение работников   | Экономии времени  | При решении социальных вопросов работников централизованно специальными службами предприятия экономятся ресурсы и высвобождается время работников для отдыха и самосовершенствования, повышается лояльность и степень доверия к руководству |

Реализация данных принципов достигнуть оптимального баланса между интересами нанимателя, руководящих кадров и работников предприятия.

### **3.3. Стратегическое управление персоналом. Стратегия управления персоналом организации: назначение и основные элементы**

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин **«стратегическое управление»** был введен в 60–70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления объясняется следующими причинами.

**Во-первых**, в последние тридцать лет внешняя среда, в которой действуют отечественные предприятия, меняется радикально и быстро. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с быстрым устареванием у большинства руководителей экономических знаний, неприменимостью части накопленного опыта в новых условиях и как следствие неспособностью организовать адаптацию персонала к работе в изменившейся реальности.

**Во-вторых**, внешние условия требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т. е. использовать все инструменты стратегического управления.

**В-третьих**, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом, как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

- определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

### **Стратегии кадровой политики.**

**Первая концепция** предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

**Вторая концепция** основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых в зависимости от их качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

**Третья концепция** является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

На всех этапах управление важным условием является понимание всей полноты функции управления. Этапы полной функции управления.

1. Опознавание факторов среды (объективных явлений), с которыми сталкивается интеллект.
2. Формирование стереотипа (навыка) распознавания фактора на будущее.
3. Формирование вектора целей управления в отношении данного фактора и внесение этого вектора целей в общий вектор целей своего поведения (самоуправления).
4. Формирование концепции управления и частных целевых функций управления, на основе решения задачи об устойчивости (предсказуемости) поведения.
5. Организация и реорганизация целесообразных управляющих структур, несущих целевые функции управления.
6. Контроль (наблюдение) за деятельностью структур в процессе управления, осуществляемого ими и координация взаимодействия разных структур.



7. Ликвидация существующих структур в случае ненадобности или поддержание их в работоспособном состоянии до следующего использования.

Рассмотрим организацию как матрёшку (рис. 3.7), т. е. как систему взаимовложенных структур управления.

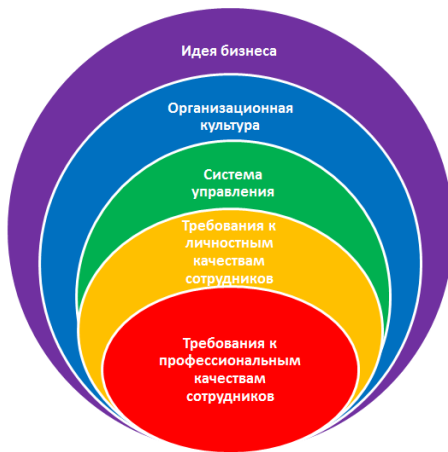


Рис. 3.7. Взаимовложенная структура контуров управления организацией

Самой большой «матрёшкой» будет **идея бизнеса**. В итоге их всего две: или организация работает в интересах всех, или ради благополучия только лишь малой группы людей (кланов, собственников и т. д.). Второй по значимости и размерам будет «матрёшка» под названием «организационная культура». Культура в организации всегда является отражением реализуемой идеи бизнеса. Если идея толпо-«элитарная», то и культура будет «холопско-барской», где у одних есть некие права, а у других таких прав нет. Третью «матрёшка» – система управления. Она будет поддерживать одних сотрудников в их инициативах и сдерживать инициативы других, поскольку вторые не относятся к «привилегированному» корпоративному классу. Четвёртая «матрёшка» представляет собой требования к личностным качествам сотрудников, которые приходят на работу в организацию или уже работают в ней. И пятая, самая маленькая «матрёшка», – это требования к профессиональным качествам сотрудников. Принцип матрёшки позволяет наглядно видеть возможность проявления личностных и профессио-

нальных качеств сотрудника в зависимости от качества обьемлющих систем в организации, таких как система управления, организационная культура и идея бизнеса.

Основной функцией управления персоналом становится развитие кадрового потенциала и ресурсов личности. Управление персоналом в области стратегического управления имеет три уровня, представленные в табл. 3.7.

Таблица 3.7. Уровни управления персоналом в области стратегического управления

| Уровень                      | Отбор и расстановка кадров   | Вознаграждение   | Оценка  | Развитие  | Продвижение по службе (карьера)  |
|------------------------------|--|--|---|---|--|
| Оперативный (до года)        | Разработка штатного расписания и схемы передвижения работников   | Разработка системы оплаты труда и премирования   | Создание ежегодной системы оценки работников, проведение аттестации | Разработка системы повышения квалификации                                   | Планирование ближайших кадровых перемещений  |
| Тактический (около пяти лет) | Выбор критерия отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы, исследование возможности проникновения на новые | Разработка вопросов создания системы льгот и премирования, социальной поддержки членов коллектива                | Создание центра оценки работников                                   | Разработка общей программы развития, мер поощрения самовыражения работников | Связь индивидуального стремления работника с задачами предприятия  |
| Стратегический (10–15 лет)   | Определение характеристик работников, требующихся предприятию на длительную перспективу  | Определение принципа оплаты труда с учетом ожидаемых изменений на рынке, связь с долгосрочной стратегией бизнеса | Предварительная оценка потенциала организации и его динамики        | Оценка способности наличных кадров к необходимым будущим изменениям         | Построение долговременной системы продвижения персонала, обеспечивающей сочетание гибкости, стабильности, взаимосвязи с общей стратегией бизнеса |

Взаимосвязь типа стратегии организации с тактикой управления персоналом (табл. 3.8).

Таблица 3.8. Взаимосвязь типа стратегии организации с тактикой управления персоналом

| Тип стратегии  | Требуемые характеристики работника  | Тактика управления персоналом  |
|--|---|--|
| Предпринимательская: направлена на развитие бизнеса, принимаются проекты с высокой степенью финансового риска                  | Работники должны быть инициативны, контактны, готовы рисковать и не бояться ответственности | Отбор и расстановка кадров, способных на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение на конкурентной основе. Оценка по результатам работы. В центре интересы работника при перемещении   |
| Стратегия динамического роста: сопоставление текущей цели с необходимостью создания фундамента в будущем; степень риска меньше | Работники должны уметь работать в команде, обладать гибкостью                               | Отбор и расстановка кадров – поиск гибких и верных людей вознаграждение – справедливое и беспристрастное. Перемещение сотрудников: по реальным возможностям  |
| Стратегия прибыльности: хорошо развитая управленческая иерархия  | Самое главное – ответственность, относительно низкий уровень риска                          | Отбор и расстановка кадров: строго определенные: вознаграждение основывается на заслугах и внутрифирменном представлении о справедливости: оценка персонала тщательно продумана: перемещение сотрудников: работник подбирается относительно каждого рабочего места |
| Циклическая (стратегия круговорота): приобретение стабильности на длительную перспективу                                       | Гибкость, коммуникабельность  | Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники, вознаграждение и оценка по результатам, большие возможности  |

Стратегическое управление персоналом должно быть основано на предвидении изменения внешней среды, ее технического и технологического уклада, социальной структуры общества, информационной среды, экономической парадигмы и способах проявления человеческих качеств в новой реальности.

## Контрольные вопросы

1. Назовите основные показатели наличия и движения персонала внутри предприятия. Как они рассчитываются?
2. Что такое кадровая политика предприятия?
3. Каковы основные принципы осуществления кадровой политики?»?
4. По каким критериям характеризуется структура персонала предприятия?
5. Что такое организационная структура предприятия? Какие виды организационных структур существуют в современной экономике?
6. Назовите основные концептуальные подходы к стратегии управления персоналом?

Л и т е р а т у р а : [4, 5, 17, 33, 49, 38, 39, 40, 54, 55].

## Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Необходимость и задачи планирования персонала.
- 4.2. Основные элементы планирования персонала.

### 4.1. Необходимость и задачи планирования персонала

**Сущность кадрового планирования** заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- Сколько необходимо работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

**Необходимость планирования персонала** определяется двумя причинами:

1. Сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия.

2. Излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

1. Разработка мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;

2. Разработка мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

С временной точки зрения планирование персонала можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

1. Краткосрочное, которое распространяется на период не более одного года;

2. Среднесрочное, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет;

3. Долгосрочное, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период.

Алгоритм управления, включающий планирование персонала представлен на рис. 4.1.

**Краткосрочное планирование** занимается преимущественно применением персонала, в то время как **средне- и долгосрочное** планирование в большей степени занимаются его привлечением, развитием и высвобождением. При возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование будет содержать только грубые данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала. **Стратегическое планирование** ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие последствия. Оно осуществляется на верхнем уровне управления орга-

низацией и является частью стратегических планов предприятия. **Тактическое планирование** определяется ходом реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется тактическое планирование как руководителями высшего, так и среднего звена управления.

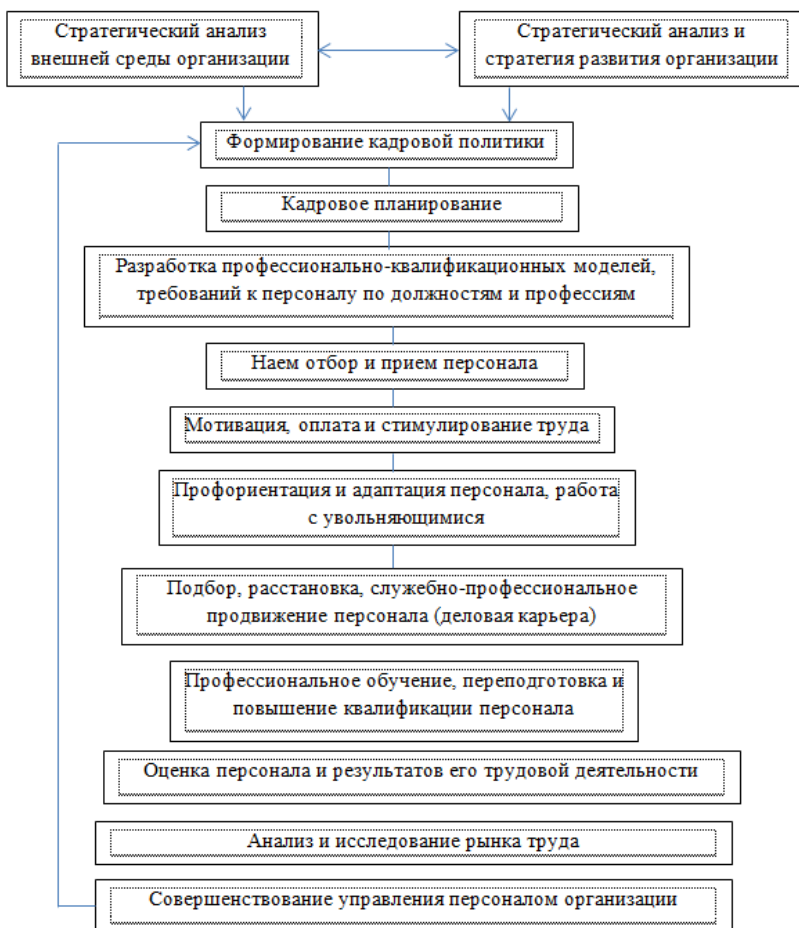


Рис. 4.1. Алгоритм управления персоналом

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников важно иметь представление о собственном будущем на предприятии, либо за его пределами.

#### 4.2. Основные элементы планирования персонала

Прежде всего, проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиями, предъявляемым к исполнителям.

**Качественный анализ** – определение и оценка знаний и умений сотрудников.

**Количественный анализ** – определение числа сотрудников по каждой категории персонала.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

- 1) определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации;
- 2) планирование набора персонала;
- 3) планирование высвобождения персонала;
- 4) планирование использования персонала;
- 5) планирование развития персонала;
- 6) планирование затрат на персонал.

**Определение потребности в персонале** представляет собой первоначальную часть планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия.

Основными факторами, влияющими на потребность в персонале, являются:

- производственная и организационная структура предприятия;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;
- миссия и функции предприятия;
- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

**Потребность в персонале** выступает в формах брутто- и нетто-потребность. **Брутто-потребность** в работниках одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности. **Нетто-потребность** рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

Теоретически потребность в персонале на сколь угодно длительный период должна определяться параметрами, характеризующими общий уровень развития предприятия, например, такими, как объем производства, сбыта и инвестиций, которые, в свою очередь, определяются состоянием и направлениями изменений внешней и внутренней среды организации. Но большая доля неопределенности внешней среды, и, соответственно, параметров развития предприятия, приводят к тому, что при определении потребности в персонале **строгие количественные методы** способны давать лишь приблизительные результаты. Но приблизительный результат – лучше, чем никакой. Поэтому такие методы разрабатываются и используются. Среди них можно выделить:

1) установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале; такими параметрами, прежде всего, являются временные характеристики производственной программы предприятия и существующие нормы производства и обслуживания.

2) экстраполизирование, которое предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;

3) регрессионный анализ, который позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала.

**Основой планирования набора персонала являются:**

1) потребности в персонале;

2) политика предприятия в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе персонала (предпочтение внутреннего продвижения и переквалификации перед внешним набором, или предпочтение при наборе людей, периодически повышающих квалификацию путем различного обучения).

При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку.

*В планировании набора персонала* можно выделить четыре подраздела.

1. Планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора (при помощи объявлений, найм в образовательных институтах, путем переманивания сотрудников других предприятий), размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры), условия работы и оплаты.



2. Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

3. Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством. В Республике Беларусь это Кодекс законов о труде.

4. Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграция новых работников в производственные группы и само предприятие.

Целью **планирования высвобождения персонала** является установление и своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия.

Этот аспект планирования приобретает наибольшее значение во времена экономической стагнации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.

В планировании высвобождения персонала можно выделить два вида мероприятий:

1. Мероприятия, позволяющие не уменьшать количество работников (например, путем снижения сверхурочных работ, прекращения принятия на работу, запрещения внутреннего совместительства);

2. Мероприятия, направленных на снижение количества сотрудников.

При этом выделяют *реактивное* и *опережающее высвобождение персонала*.

**Реактивное высвобождения персонала** применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

**Опережающее высвобождение персонала** основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Таким образом, опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности. Поэтому на практике оно является более приемлемым, что обусловлено следующими **причинами**:

- персонал рассматривается руководством предприятия как важнейший ресурс и фактор успеха, который необходимо использовать на

протяжении длительного периода времени и на развитие которого были привлечены большие капиталовложения (например, на набор и обучение сотрудников);

- система правового регулирования трудовых ресурсов, во многих случаях делает реактивные увольнения достаточно сложными;

- при внедрении новых технологий возрастают требования к сотрудникам и не каждый из них обладает достаточным потенциалом для приобретения необходимой квалификации, поэтому для таких сотрудников должны быть найдены альтернативные виды деятельности на данном предприятии;

- постоянная смена персонала неблагоприятно влияет на набор новых сотрудников, поскольку политика «найма и увольнений», проводимая предприятием, очень быстро становится известной на рынке рабочей силы.

Планирование **использования персонала** занимается выделением сотрудников в распоряжение структурных подразделений предприятия. При применении сотрудников необходимо учитывать два момента:

1. Возможно более эффективное выполнение договорных обязательств предприятия;

2. Удовлетворение различных потребностей сотрудников.

**Планирование использования персонала** можно рассматривать с двух точек зрения: временной и качественной.

С точки зрения *временной перспективы* можно выделить два вида планирования использования персонала:

1. Краткосрочное, касающееся распределения сотрудников на рабочие места в соответствии с имеющимися мощностями; предпосылкой для этого является соответствие квалификации, обусловленной знаниями и умениями сотрудников требованиям, предъявляемым к рабочим местам;

2. Долгосрочное, которое находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования технических вспомогательных средств; его задачей является перенос особенностей каждого сотрудника в сферы организации работы и рабочих условий.

С *качественной* точки зрения в планировании использования персонала можно выделить два аспекта:

1. Выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений, что, по сути, является планированием расстановки персонала;

2. Планирование использования индивидуального и группового рабочего времени; это включает в себя разработку планов рабочих смен,

планов по применению частичной занятости основных и вспомогательных рабочих и сотрудников, организацию применения сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле); с этой точки зрения планирование использования персонала включает в себя планирование отпусков, планирование участия сотрудников в различных образовательных программах и т. д.

Целью **планирования развития персонала** является определение мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия готовятся к будущему.

Исходными элементами этого планирования являются:

- знания и умения сотрудников;
- задачи, которые сотрудники будут вынуждены решать в будущем и которые определяют будущие требования к сотрудникам;
- потребности личностного роста сотрудников и их стремление соответствовать новым требованиям.

Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний и навыков сотрудников.

В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты: **планирование образования; планирование карьеры.**

Планирование образования персонала включает в себя мероприятия по подготовке:

- обучения сотрудников предприятия на рабочем месте;
- обучения сотрудников вне рабочего места внутри организации;
- обучения сотрудников вне организации;
- самообразования работников.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, имеет тесную связь с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудитории. Но, вместе с тем, такое обучение ограничено рамками данного рабочего места.

Обучение вне рабочего места внутри организации связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работников от их служебных обязанностей. Оно позволяет не только повышать их квалификацию, но проводить переквалификацию и повышать их общеобразовательный уровень. Обучение вне организации требует еще больших финансовых затрат и более длительного отвлечения работников от их обязанностей. Оно, прежде всего, нацелено на повышение их

общеобразовательного уровня, ознакомления с достижениями науки и практики в сфере их профессиональной деятельности. Работнику позволяют оторваться от повседневной работы и расширить свои профессиональные и социальные контакты.

Главной задачей планирования карьеры сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностями организации в персонале различных специальностей и квалификации.

Наряду с другими видами издержек **затраты на персонал** приобретают для предприятия все больший вес. Это обусловлено следующими факторами:

- увеличивающейся несбалансированностью производительности труда и затратами на персонал;
- новыми технологиями, которые требуют квалифицированного и соответственно более «дорогого» персонала;
- непроизводственными факторами, влияющими на затраты на персонал (например, законы и тарифные договора).

*Основными статьями* затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;
- расходы, связанные с охраной, гуманизацией труда и приобретением спецодежды.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность кадрового планирования?
2. Опишите алгоритм кадрового планирования?
3. Каковы основные элементы планирования персонала?
4. Как планируется высвобождение персонала?

Л и т е р а т у р а: [30, 45, 37, 38, 39, 40].

## **Тема 5. МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

5.1. Работоспособность: общая характеристика, понятие, виды и факторы, влияющие на работоспособность.

5.2. Динамика работоспособности. Основные методы поддержания работоспособности персонала.

5.3. Повышение производительности и нормирование условий труда.

### **5.1. Работоспособность: общая характеристика, понятие, виды и факторы, влияющие на работоспособность**

Важнейшим социальным и физиологическим свойством человека является **работоспособность** – возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени с определенной эффективностью. Она зависит от состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности, а также во многом от адаптированности к условиям и характеру труда.

Работоспособность бывает преимущественно физической, преимущественно умственной и комбинированной. Физическая работоспособность определяется силой мышц и их выносливостью (возможность поддерживать мышечную систему на заданном уровне в течение длительного времени). Мышечная сила зависит от собственно силы мышц, величины угла сгибания сустава, нервного возбуждения, скорости мышечных сокращений и проч.

По уровню работоспособность делится на высокую, нормальную и низкую.

Признаки низкой работоспособности:

- затянувшаяся фаза вработываемости и невозможность достичь оптимума;

- неустойчивость трудовой деятельности, когда, достигая фазы оптимума, ее эффективность сразу начинает снижаться;

- неспособность выполнить действия, предусмотренные содержанием работы, их замещение несложными стереотипными операциями;

- появление ошибок и нарушений техники безопасности.

Причины низкой работоспособности:

- иная, по отношению к выполняемой работе, психологическая установка (мысли о другом);

- незавершенность адаптации и восстановления забытых навыков;

- воздействие неблагоприятных внешних факторов;
- отрицательное или безразличное отношение к работе;
- специфические эмоциональные состояния (стресс, эйфория).

Трудовая деятельность является источником разнообразных раздражений, которые несут в себе информацию об окружающей человека среде и перерабатываются мозгом.

Информация в нервной системе координируется процессами возбуждения и торможения.

**Возбуждение** – это сложный биологический процесс, сопровождающийся электрической активностью и приводящий в действие тот или иной орган.

Специфическим свойством процесса возбуждения является способность распространяться. Благодаря этому свойству процесс возбуждения служит средством физиологической связи между различными органами и обеспечивает их функциональное единство.

**Торможение** – это биологический процесс, который ослабляет или прекращает деятельность того или иного органа. При этом нервные клетки восстанавливают свои ресурсы. Торможение носит стационарный характер, остается на месте своего возникновения пока сохраняются поддерживающие его условия, блокируя деятельность соответствующих нервных структур.

Процессы возбуждения и торможения осуществляют сложную координацию физической и умственной деятельности. Взаимодействие этих процессов осуществляется по законам иррадиации, индукции, доминанты и динамического стереотипа.

**Иррадиация** – это распространение нервного процесса из места, где он возник, на окружающие центры. Например, взволнованный человек не может усидеть на месте.

**Индукция** – это наведение противоположного процесса в окружающих областях.

Возбуждение или торможение стоит на месте, но как бы охватывается поясом другого процесса. Например, увлекшись, мы не слышим обращения к нам. Закон индукции составляет основу формирования навыков, возбуждение все больше концентрируется в нужных центрах.

**Доминанта** – это господствующий очаг возбуждения, основная функция которого заключается в координации процессов, происходящих в нервной системе. Она объединяет центры, расположенные на различных уровнях нервной системы, создавая тем самым функциональную систему, направленную на выполнение той или иной деятельности.

Доминанта определяет направленность рефлексов и является физиологической основой поведения во всем его разнообразии – от однозначно направленного действия до готовности к действию. Последнее состояние имеет важное теоретическое и практическое значение.

Важной чертой доминантной установки является ее точная отрегулированность в соответствии с особенностями предстоящей работы по интенсивности, темпу и энергетическим затратам. Степень выраженности установки также является важным фактором, регулирующим трудовую деятельность. При недостаточно выраженной установке затруднено быстрое и полноценное вхождение в работу, а при чрезмерной выраженной возбудимость нервной системы повышается, что ведет к неустойчивости динамического стереотипа.

Трудовая деятельность представляет собой комплекс стимулов, поступающих как из внешней, так и внутренней среды. Нервная система систематизирует вызванные этими стимуляторами возбуждение и торможение и фиксирует стойкую их совокупность, формируя тем самым динамический стереотип. Однажды выработанный стереотип является очень стойким и может проявиться и после длительного перерыва.

Динамический стереотип – интеграция условно-рефлекторных процессов в коре больших полушарий, которая достигается при многократном предъявлении одних и тех же положительных или тормозных условных раздражителей, следующих с постоянными интервалами времени между ними. Динамический стереотип – характерная особенность психической деятельности человека.

Алгоритм использования динамического стереотипа при управлении персоналом включает следующие этапы:

1. Восприятие внешнего облика и поведения наблюдаемого;
2. Создание представлений о психологических особенностях и состоянии наблюдаемого;
3. Создание представлений о причинах и следствиях наблюдаемого поведения;
4. Создание стратегии собственного поведения.

Вводя понятие динамического стереотипа, И. П. Павлов подчеркивает две характерные черты деятельности нервной системы: стереотипность и в то же время динамичность. Стереотипность нервной системы делает ее шаблонной, лишенной творческого начала. Динамичность корковой системы выражается в подвижности нервных процессов, способности приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям.

В трудовой деятельности чем чаще применяется однообразный комплекс стимулов и чем он проще, тем ярче проявляются черты стереотипности нервной системы.

Многочратное повторение простых и постоянных по составу движений делает их воспроизведение легким и экономичным (реагирует довольно суженное поле возбуждения). При этом формируется автоматизм выполнения деятельности. Однако именно эта простота и автоматизированность системы делает ее инертной и монотонной, создаются условия для развития тормозных состояний со всеми сопутствующими явлениями в виде снижения производительности труда и увеличения процента брака.

Кроме того, система лишается подвижности, необходимой для быстрого реагирования на изменения внешней среды.

Критерий экономичности не может в данном случае быть решающим, так как чрезмерная простота и автоматизированность стереотипа хотя и выгодна в отношении уменьшения энергетических затрат, однако формирует монотонность, препятствуя творческому развитию в процессе труда.

Вместе с тем при слишком большой сложности динамического стереотипа монотонность уменьшается, но появляется затрудненность в формировании стереотипа и перестройке его в случае большой закрепленности. Отсюда следует, что при организации производственной операции (установлении динамического стереотипа этой операции) необходимо сделать так, чтобы она допускала известную изменчивость, а значит, возможность приспособления к изменяющимся условиям.

Работа человека – это функциональная задача, поставленная перед организмом в целом, и решение ее заключается в координированном приспособлении всех органов и систем к выполнению задания, которое осуществляется центральной нервной системой.

Работа мышц подчиняется закону **«средних нагрузок и средних скоростей»**: наибольшую внешнюю работу мышца производит при средних нагрузках и средних скоростях. Работа мышц рассчитывается как произведение веса груза ( $P$ ) на высоту подъема ( $h$ ) и выражается в килограммометрах ( $A = P \times h$ , кг/м).

Мышечная работа имеет две формы проявления – статическую и динамическую.

**Статическая** работа сопровождается непрерывным напряжением мышц и имеет место при поддержании позы и удержании груза.



Статическая работа оценивается временем, в течение которого развивается данная сила сокращения: если группа мышц поддерживает силу ( $P$ ) в течение времени ( $t$ ), то совершаемая работа определяется произведением ( $P \times t$ ) и выражается в килограммо-секундах или килограммо-минутах ( $B = \Sigma P \times t$ , кг/с).

Под **динамической** работой понимается мышечная деятельность сопровождающаяся изменением длины мышц и перемещением рабочего органа. При этом рабочий орган производит определенное количество механической работы, различное при разных видах профессиональной деятельности.

Все основные трудовые операции выполняются посредством динамической работы.

Однако каждое движение содержит в себе элементы динамики и статики, поэтому в любой работе присутствуют статические компоненты. От этого в большей степени зависит утомляемость работы, поэтому необходимо стремиться уменьшить статический компонент.

Динамическая работа рассчитывается по формуле (5.1):

$$A = \Sigma P \times n \times L, \quad (5.1)$$

где  $A$  – динамическая работа, кгм/ч;

$P$  – вес, кг;

$n$  – количество обработанных деталей в час;

$L$  – суммарное расстояние перемещенного груза, м.

Функция двигательного аппарата подчиняется законам биомеханики – науки о движении тела. Зная закономерности движения, можно предвидеть их результат, вскрыть источники ошибок, оценить эффективность движения найти путь их совершенствования.

Биомеханическими законами являются:

– закон движения кинематических пар, суть которого состоит в том, что движение в суставах является движением вращательного типа. Это необходимо учитывать при конструировании оборудования, организации рабочих мест и движений;

– закон рычагов. Двигательной прибор становится рычагом, когда к нему прикладывается сила. На костно-мышечных рычагах происходит проигрыш в силе приблизительно равной в 10 раз. Эту закономерность необходимо учитывать при нормировании труда;

– закон сохранения энергии. Сумма внешне произведенной работы и выделенного тепла в любом соотношении равна изменению внутренней энергии. Этот закон может быть основой при разработке норм интенсивности труда.

Энергетические затраты при трудовой деятельности складываются из затрат энергии на выполнение различной работы и затрат на основной обмен (на поддержание жизни в состоянии покоя). Основным обмен в среднем составляет 1 ккал на 1 кг веса в 1 ч (около 1500 ккал в сутки). При различных работах затраты энергии в сутки колеблются в самых широких пределах: у студентов – 3000 ккал, у токарей – 3300 ккал, у кузнецов – 3500–4000 ккал, у рабочего литейного производства – 4000–500 ккал, у каменщика – 5000 ккал, у тракториста – 3000 ккал, косцов при ручной косье – 7200 ккал.

Важным является вопрос о предельно допустимых затратах энергии при длительной работе. По мнению Г. Лемана, число калорий, затрачиваемых в производственном процессе одним человеком, не должно превышать 2500 ккал (при 8-часовом рабочем дне), что составляет около 5 ккал/мин. В качестве нормальной величины энергетических затрат, соответствующей возможностям человеческого организма, Г. Леман предлагает принять 4300 ккал/сутки, в том числе 2000 ккал на производственные работы.

При современном развитии техники не только служащие, но и большинство рабочих трудятся в условиях низких уровней затрат энергии. Двигательная активность людей становится недостаточной, в результате создается условия, при которых возникает прямая угроза здоровью. В настоящее время медицинская наука рассматривает низкий уровень двигательной активности как один из факторов риска ряда заболеваний сердечно-сосудистой системы и обмена веществ.

Трудовая деятельность усиливает обмен веществ, увеличивает кровоток, влияет на состояние сердца и кровеносных сосудов.

Как установлено учеными, частота сердечных сокращений тесно связана с затратами энергии (табл. 5.1).

Таблица 5.1. **Взаимосвязь интенсивности работы с расходом энергии и частотой пульса (по Е. Р. Бускирку)**

| Интенсивность работы | Расход энергии, ккал/мин | Частота пульсации, мин |
|----------------------|--------------------------|------------------------|
| Очень легкая         | 2,5                      | 80                     |
| Легкая               | 2,5–5,0                  | 80–100                 |
| Средняя              | 5,0–7,5                  | 100–120                |
| Тяжелая              | 7,5–10,0                 | 120–140                |
| Очень тяжелая        | 10,0–12,5                | 140–160                |
| Необычайно тяжелая   | 12,5–15,0                | 160–180                |
| Изнурительная        | >15                      | >180                   |

Как видно из таблицы, частота пульса может характеризовать интенсивность выполняемой работы. По мнению ученых, длительность работы, выполняемой при частоте пульса 140 ударов/мин, не должна превышать 6 ч в неделю (1 ч ежедневно или 2 ч через день).

## 5.2. Динамика работоспособности. Основные методы поддержания работоспособности персонала

Физиологической основой производительности труда является работоспособность, т. е. максимум работы, которую в состоянии выполнить человек. Но этот максимум нельзя смешивать с границами возможного. В трудовом процессе человек может использовать только часть работоспособности, а другая часть используется для выполнения общественных и культурных программ.

Работоспособность определяется процессом возбуждения и обеспечивающим его обменом веществ. Количество энергетических веществ, использованию которых организм не препятствует, является размером работоспособности.

Работоспособность человека в течение рабочего дня не является стабильной, для нее характерно фазное развитие. Основными фазами работоспособности являются: фаза вработывания (или нарастающей работоспособности), фаза высокой устойчивой работоспособности, фаза утомления или падения работоспособности (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Динамика работоспособности

| №   | Фазы работоспособности            | Характеристика  |
|-----|-----------------------------------|---|
| I   | Предшествующее рабочему состоянию | Под влиянием доминантной установки повышается активность функций организма до начала работы   |
| II  | Вработывание                      | Происходит совместная настройка функций организма (двигательной, вегетативной, сенсорной) и выработка устойчивого динамического стереотипа. |
| III | Устойчивая работоспособность      | Характеризуется наивысшей производительностью труда при наименьших физиологических затратах   |
| IV  | Утомление                         | Ухудшается функциональное состояние организма и снижаются технико-экономические показатели  |
| V   | «Конечный порыв»                  | Эмоциональный подъем, связанный с близостью окончания рабочего дня  |

Типовая кривая динамики работоспособности в течение смены представлена на рис. 5.1.

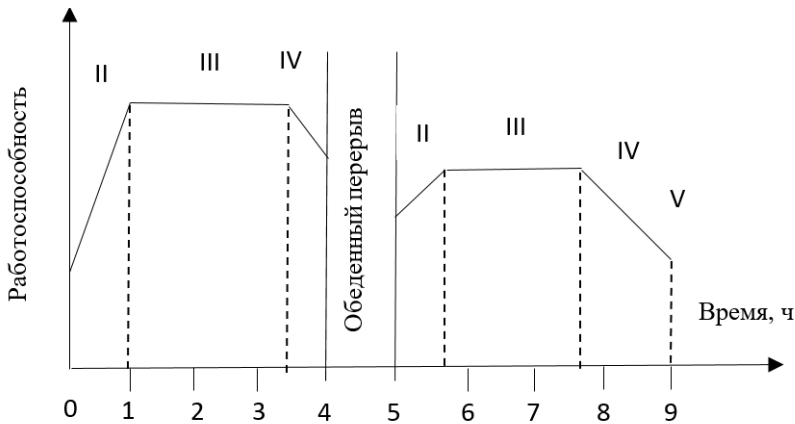


Рис. 5.1. Динамика работоспособности на протяжении смены:  
 I – Предшествующее рабочему состоянию; II – вработка; III – устойчивая работоспособность; IV – утомление; V – конечный порыв

Работоспособность изменяется не только в течение дня, но и недели, месяца, года.

Та же картина повторяется во второй половине рабочего дня, но уровень эффективности трудовых усилий несколько ниже, чем в первой, периоды вработки и устойчивой работоспособности короче, и ее снижение начинается раньше.

Аналогичная динамика имеет место по дням недели. Понедельник соответствует периоду вработки; наилучшие показатели наблюдения; во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает. Это обусловлено утомлением и переутомлением, которые характеризуются не только ее временным снижением, но и расстройством ранее сформированных навыков.

Утомление, возникающее в конце работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным, но его желательно отодвинуть на последние минуты трудового дня.

На утомление работников сферы управления влияет прежде всего информационная нагрузка (характер и количество информации), нерезультативная работа, однообразие выполняемых обязанностей, повышенная ответственность, дефицит времени, чрезмерные психические усилия.

Утомление вызывает усталость, которая проявляется в раздражительности, снижении настроения, неоптимальных решениях, ошибках. Пытаясь их избежать, работник усилием воли концентрирует силы и внимание на выполнении задачи и определенное время поддерживает работоспособность на необходимом уровне. Однако это требует дополнительных энергетических затрат, влекущих еще большую усталость и более серьезные ошибки.

Усталость сигнализирует о необходимости прекратить работу или снизить ее интенсивность. Однако она не всегда соответствует степени утомления, поскольку, если работа выполняется с удовольствием, человек меньше устает, даже несмотря на ее тяжесть и неприятный характер.

### **5.3. Повышение производительности и нормирование условий труда**

Существуют следующие **способы борьбы с утомлением**:

1. Переключение на другой род занятий (так, если оно имеет нервно-психический характер, то единственный способ его преодоления – утомление физическое, причем чем оно больше, тем быстрее и полнее происходит восстановительный процесс).

2. Обязательные перерывы, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала трудового дня (чем его больше прошло, тем стремительнее нарастает усталость).

3. Положительные эмоции, способствующие быстрому преодолению утомления и вхождению в нормальный рабочий ритм; отрицательные эмоции ускоряют его наступление, вызывают чувство неуверенности в себе.

4. Учет индивидуальных биоритмов.

Работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» (20–30 % людей) он приходится на утренние часы; «средний тип» (30–40 %) обычно активны в середине рабочего дня; а «совы» (20–30 %) – под вечер. Не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после продолжительного перерыва.

5. Ночной сон. Если чувство усталости сохраняется после ночного сна или усталость наступает быстрее обычного, это свидетельствует о переутомлении, которое сопровождается повышенной тревогой, стра-

хом, возбудимостью, сонливостью днем, плохим сном ночью, общей слабостью, головной болью, ухудшением памяти и аппетита, отсутствием настроения, депрессией, нерезультативной работой.

Для его преодоления нужен длительный полноценный отдых, а порой и специальное лечение.

Биоритмы в течение дня связаны во многом с изменением физиологических процессов человека и во многом влияют на **нормирование рабочего времени и формирование условий труда** (рис. 5.2).

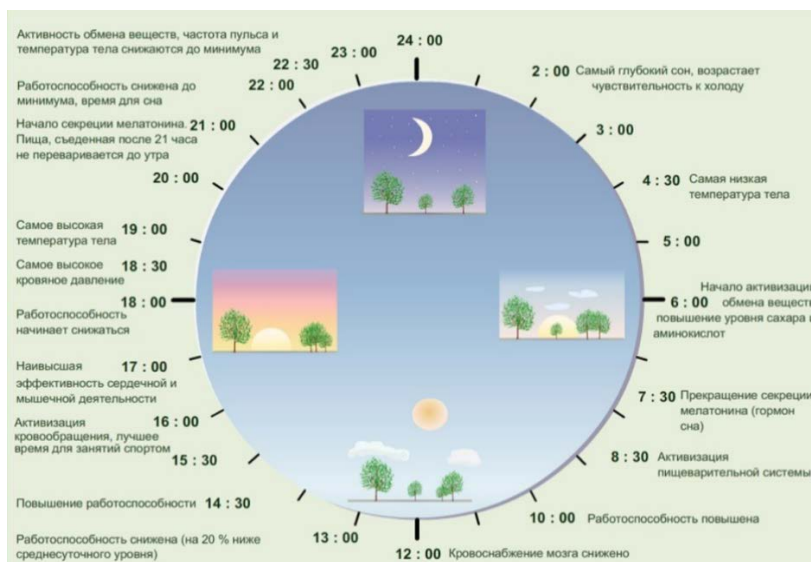


Рис. 5.2. Биоритмы человека в течение дня

Для снижения утомления применяют меры, дающие устойчивое и длительное повышение работоспособности, и меры для временной ее стимуляции.

**Меры, дающие длительное повышение работоспособности,** предпринимаются в широком социальном плане.

Это, **во-первых**, рационализация трудовых процессов: механизация и автоматизация работ, введение поточно-конвейерной системы, совершенствование движений и условий их выполнения (поза, рабочее место и прочие);

**во-вторых**, улучшение санитарно-гигиенических условий производственной среды;

**в-третьих**, правильное производственное обучение, ведущее к быстрому и более эффективному овладению трудовым процессом;

**в-четвертых**, рациональная организация режима труда и отдыха.

Срочная стимуляция работоспособности обеспечивается двумя путями:

- усилением восстановительного процесса по ходу работы;
- ослаблением охранительного торможения.

Первое представляет стимуляцию истинную, так как увеличивает функциональный потенциал, а второе – ложную, так как повышение работоспособности происходит за счет более глубокого истощения ресурсов организма.

Истинное повышение работоспособности оказывают метаболические стимуляторы, которые включаются в обменные процессы и способствуют выведению образующихся шлаков. К данной группе относятся глюкоза, фосфаты, витамины группы В, кислород и др.

Ко второй группе относятся нейрогенные стимуляторы, возбуждающие нервные клетки – алкоголь, кофеин, препараты, содержащие колу, и др.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные факторы, влияющие на работоспособность человека?
2. Определите понятие «динамический стереотип»?
3. Какова динамика работоспособности человека в течение дня?
4. Как биоритмы человека влияют на работоспособность человека в течение рабочей недели, года?

Л и т е р а т у р а: [25, 26, 29].

## Тема 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРУЮЩИЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 6.1. Мотивационная сфера личности.
- 6.2. Методы мотивации персонала. Мотивация и стимулирование труда.
- 6.3. Формирование системы мотивации и стимулирования труда.

### 6.1. Мотивационная сфера личности

Важнейшим компонентом в процессах управления современными организациями является мотивация персонала. Именно мотивированный сотрудник ищет пути решения возникающих проблем, а не придумывает обоснования невозможности их решения.

**Стимул** (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – это внешнее по отношению к субъекту воздействие, призванное способствовать активизации его мышления и деятельности, вызвать определённую реакцию.

**Мотив** (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) – это внутренняя сила, побуждающая человека мыслить и действовать определённым образом. Подобно тому, как развитие природы и общества является бесконечной цепью причинно-следственных связей, жизнь индивидов, групп людей и социальных общностей можно представить в виде множества «вызовов» (стимулов) и «ответов» (мотивов), образующих два параллельных потока.

**Мотивация** – это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление (рис. 6.1).

Классификация различных видов мотивации довольно условна и основная ее задача – различать наиболее часто встречающиеся ее проявления для выработки стереотипных управленческих решений.

Формирование мотивации происходит задолго до того, как работник претендует на вакансию какой-либо должности на предприятии. Мотивация зависит от мировоззрения человека, от его ценностных установок, накопленного жизненного опыта. Мировоззрение человека во многом формируется на базе того общества, в котором происходит его первоначальная социализация. Потребности общества, а именно



социальных групп, в которых условно состоит индивид отчасти становятся его потребностями, претерпевая изменения под воздействием индивидуальных особенностей личности. Но не все потребности индивид стремится удовлетворить под воздействием принуждения или социальных норм общества. С другой стороны, под принуждением индивид может делать то, что не входит в круг его интересов и ценностей.

Объекты стремления индивида становятся стимулами, формирующими как негативную, так и позитивную мотивацию в его жизни. Трудовая мотивация тесно связана с механизмом формирования жизненной мотивации и является ее частью. Наниматель должен стремиться сформировать у работника позитивную мотивацию (трудиться, чтобы достичь успеха, повышения по службе, заниматься любимым делом) и избегать негативной (угроза штрафов, увольнения, убеждение работника в том, что он плохо работает и т. д.). При негативной мотивации велика вероятность внезапного ухода работника и нарушение планов работы предприятия.

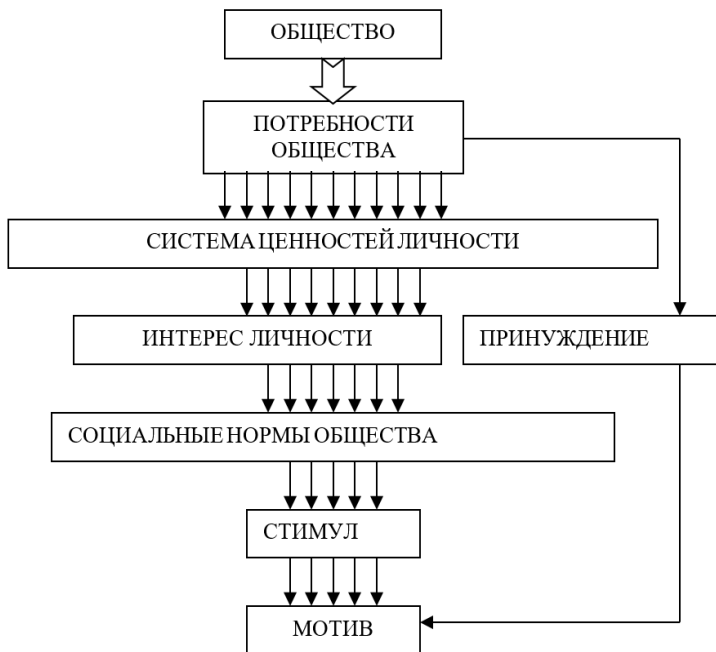


Рис. 6.1. Формирование мотивации

Основными видами мотивации являются **социально-психологическая** и **социально-экономическая мотивация**.

Первая из них формируется под воздействием таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т. д.

Второй тип определяется более широким кругом факторов, такими как отношения собственности, предпринимательская среда и условия для конкуренции, принципы оплаты труда и формирования доходов, критерии подбора и выдвижения кадров, система организации труда, производства и управления. Два этих вида мотивации неразрывны и взаимообусловлены.

Различают **перспективную и текущую мотивацию**. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, такую мотивацию называют **перспективной**. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения. Такая мотивация рассматривается как **текущая**. От перспективности мотивации во многом зависит трудовая активность человека и эффективность его труда.

Выделяют три типа мотивации труда: прямую, косвенную, побудительную. **Прямая мотивация** формирует интерес к работе и ее результатам.

В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда, осознание своих достижений для общества, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка. Он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству. Поэтому контролировать труд таких работников нет необходимости.

**Косвенная мотивация** основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень напряженности норм труда, уровень инфляции, цены на продукцию.

В данном случае труд выступает в форме цены на рабочую силу, как «инструментальная» ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

**Побудительная мотивация** базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Согласно Лапыгину – Эйдельману существует **пять типов мотивации** субъекта деятельности:

1. **Инструментальный**: отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда.

2. **Достижительный**: ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального и должностного статуса.

3. **Коллективистский**: побудительная сила к трудовой деятельности – стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению.

4. **Интеллектуальный**: направленность на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться.

5. **Комфортно-ориентированный**: ориентация на относительно комфортные условия труда.

Наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с мотивациями 1, 2, 4.

Необходимость объяснить, стимулировать и прогнозировать мотивацию работников привела к созданию множества теорий мотивации, основными из которых являются теории двух групп: содержательные и процессуальные.

Принципиальным отличием **содержательных теорий мотивации** («пирамида» иерархии потребностей А. Маслоу, ERG-теория К. Альдерфера, теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга) является концентрация внимания учёных на анализе основных потребностей человека и системы факторов, способствующих их удовлетворению. Они позволяют установить общие причины, ориентиры и закономерности развития человека. **Процессуальные теории мотивации** (теория ожидания В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Лока, теория справедливости С. Адамса, теория подкрепления мотива и модификации поведения Дж. Б. Уотсона, Б. Ф. Скиннера, Ф. Лютенса) раскрывают мотивационный механизм и позволяют эффективно управлять мотивацией в конкретных ситуациях.

Рассмотрим **содержательные теории мотивации**. Первой и наиболее известной теорией мотивации по праву считается «**пирамида**» (**иерархия**) **человеческих потребностей**. Американский психолог Абрахам Маслоу классифицировал потребности следующим образом (рис. 6.2):



Рис. 6.2. Иерархия потребностей человека (по А. Маслоу)

Согласно А. Маслоу, потребности каждой последующей ступени активизируются по мере удовлетворения потребностей более низкого уровня. В этой связи нужно отметить два обстоятельства, не умаляющие в целом значения теории, однако выступающие условием её объективного анализа и эффективного применения в современных условиях.

Во-первых, «пирамида» не отвечает на вопрос: «Почему одному человеку вполне подходит «простая» пища или неброская одежда и обувь, тогда как другой является подлинным гурманом и эстетом?» Чтобы объяснить это, нам потребуется дополнительная информация о поле и возрасте, этнической, религиозной и социальной принадлежности, уровне образования и профессии конкретного индивида. Во-вторых, вполне очевидно, что «пирамидальный» принцип описывает «западное» общество (индустриальное и постиндустриальное), стратегической целью которого является неуклонное расширение масштабов производства и потребления материальных и духовных благ. Перефразируя изречение американцев, отметим, что *умный человек не может, не должен быть бедным*. В то же время, и сегодня в мире имеется немало государств и регионов, подавляющая часть населения которых артефактами своего существования опровергают данный принцип. При крайне низком уровне жизни и весьма примитив-

ном хозяйственном укладе (например, в странах Ближнего и Среднего Востока, Северной Африки) рядовой гражданин считает себя духовно богатым, великим, ибо является носителем мусульманской культуры. (Не будем забывать, что совсем недавно по историческим меркам и советские люди считали себя самыми передовыми на планете Земля и гордились социалистическим строем, хотя и не занимали передовых позиций в мире по уровню и качеству жизни, производительности труда.) Моделью такой общественной системы могла бы стать перевёрнутая фигура, или «пирамида анти-Маслоу» (рис. 6.3), основание которой значительно меньше её «этажей».



Рис. 6.3. Пирамида «анти-Маслоу»

Как видим, рассмотренные концепции стимулирования (мотивации) человека применимы и к общественному устройству в целом. При этом важно добавить, что «западный» и «восточный» типы организации не являются единственными в своём роде. На примере «переходного» общества (например, современной России) можно утверждать о существовании ещё одной модели – «ромбовидной».

Как представляется, в соответствии с западной моделью организуют свою жизнь не более 20 % россиян, примерно столько же (20–25 %) приверженцев «азиатского» способа существования. Что касается оставшейся части, то более половины жителей России по существу лишены возможности достойного удовлетворения как материальных (первый уровень), так и духовных (пятый уровень) потребностей.

Рассмотрим **процессуальные теории мотивации**.

Сторонники **теории ожиданий** (Виктор Врум, Лайман Портер, Эдуард Лоулер и др.) пришли к выводу о том, что уровень мотивации

индивида зависит от представлений о взаимосвязи усилий, необходимых для выполнения задания, уровня исполнения и результатов (рис. 6.4).

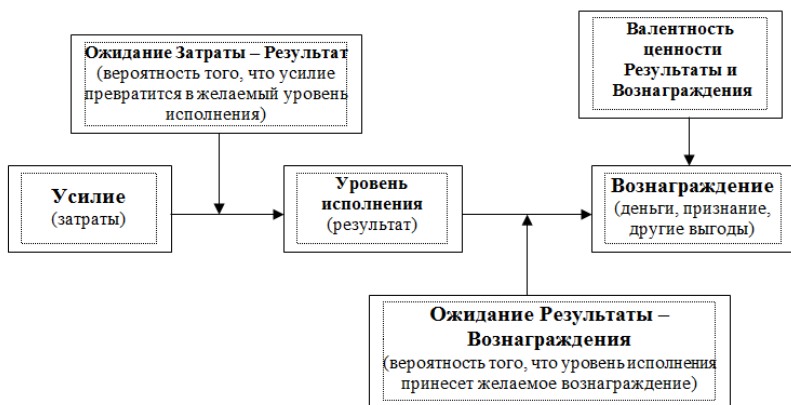


Рис. 6.4. Основные элементы теории ожидания

Ожидание З-Р (затраты – результат) – это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами. Так, например, рабочий на заводе может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности и повысит разряд, если он будет производить продукцию надлежащего качества.

Ожидание Р-В (результаты – вознаграждение) – намерение получить определенное (например, обусловленное контрактом) вознаграждение за проделанную работу.

Валентность приоритетность для человека полученных результатов и вознаграждения. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается человеком, то он имеет для него отрицательную валентность. Валентность равна нулю, если человек безразличен к достигнутому результату.

Рассмотренная концепция, как и все остальные содержательные и процессуальные теории, имеет важное прикладное значение. Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают первые от вторых. Высокий уровень ожиданий руководителя в отношении производительного труда подчинённого побуждает последнего к более продуктивной работе. Если же его ожидания «хозяина» не слишком велики, то и производительность труда, скорее

всего, будет невысока. Анализ разнообразных профессиональных, брачно-семейных и бытовых ситуаций наводит на мысль о существовании «закона ожиданий», ставящего характер поведения и результативность труда «подчиненных» в зависимость от ожиданий их «начальников». Опираясь на многолетнюю практику и жизненный опыт, я бы добавил, что подчинённые могут заблуждаться на свой счёт, переоценивая себя в глазах начальника. В этой связи **закон ожиданий** можно сформулировать в следующей уточнённой редакции: характер поведения и результаты труда подчинённого определяются ожиданиями его начальника, которые могут быть истинными (подлинными) или ложными (демонстрируемыми).

В основу **теории постановки цели** были положены идеи Ф. У. Тейлора, П. Дракера и Д. МакГрегора. В диссертационном исследовании и статье Эдвина Локе (Locke) «О теории мотивирования и стимулирования целями», опубликованной в 1968 году, утверждалось, что поведение человека определяется теми целями, которые он сознательно ставит перед собой и ради которых предпринимает соответствующие действия.

Цели и усилия, затрачиваемые работником, для их достижения имеют четыре основные характеристики:

- сложность (цели должны быть реалистичными или же высокими, но принципиально достижимыми);
- специфичность (конкретные, обозначенные письменно или устно, ограниченные определёнными рамками и т. п. цели дают работникам больше шансов на благоприятный исход дела);
- приемлемость (работник заинтересован выполнять такие действия, которые являются выгодными, безопасными, комфортными, справедливыми для него и соответствуют его мироощущению);
- приверженность (физическая и психологическая готовность работника к непредвиденным обстоятельствам, столкновению в процессе выполнения задания с трудностями и преодолению их).

Существенный вклад в исследование мотивационного процесса и его частных проявлений внесла **теория справедливости (равенства)**. По мнению автора теории Стейси Адамс, у сотрудника возникает ощущение справедливости, если соотношение его индивидуальных показателей входа и выхода незначительно отличается от его коллег. Если же усилия и результаты деятельности индивида существенно отличаются от других (чему способствует, например, наличие высшего и дополнительного профессионального образования, высокий уровень

квалификации, значительный опыт работы, отсутствие невыходов на работу, здоровый образ жизни и т. п.), но при этом руководители организации намеренно уравнивают всех, такой сотрудник будет чувствовать несправедливость и стремиться к устранению дисбаланса.

## 6.2. Методы мотивации персонала. Мотивация и стимулирование труда

Содержательные и процессуальные теории мотивации служат фундаментальной основой для разработки и реализации конкретных программ стимулирования персонала. Современные программы и комплексные методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны, что осложняет их классификацию. Однако попытки сопоставить и оценить их эффективность предпринимались неоднократно.

Имеющиеся в нашем распоряжении данные позволяют утверждать, что наиболее распространёнными программами стимулирования персонала в современных условиях являются четыре: **материальное стимулирование** (дифференцированный подход к оценке индивидуальной и групповой деятельности персонала, участие работников в прибыли и акционерном капитале компании), **целевой менеджмент** (тщательное изучение и планирование выполняемых работ, контроль и оценка результативности труда), **обогащение труда** (оптимизация организационной структуры, функций, производственных заданий и операций с целью повышения эффективности труда персонала), **партиципация** (вовлечение работников в управление организацией). В результате исследования, проведённого под руководством Э. Локе, был составлен рейтинг этих программ и лежащих в их основе методов стимулирования. Самым эффективным «мотиватором» был признан «денежный» метод, а самым неэффективным – партиципационный (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Сравнение эффективности основных методов мотивации персонала

| Метод и количество проведенных исследований | Рост эффективности (медиана), % | Добились 10 % повышения, % |
|---|---------------------------------|----------------------------|
| Денежный (10)                               | +30                             | 90                         |
| Целевой (17)                                | +16                             | 94                         |
| Обогащение труда (10)                       | +8,75                           | 50                         |
| Партиципация (16)                           | +0,5                            | 25                         |



Однако, несмотря на столь красноречивые данные, ставящие под сомнение целесообразность использования данного метода в качестве стратегии развития и мотивации персонала, некоторые учёные утверждают, что «вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров предрешен, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций» в XXI веке и необходимым элементом программ повышения производительности труда.

Рассмотрим денежные методы стимулирования персонала.

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

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

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

**Негативное подкрепление** вырабатывает поведение, приводящее к устранению или избеганию неприятного стимула. Желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий.

Стремясь избежать неприятных ситуаций, работник вынужден соответствовать желаемым образцам поведения.

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

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

Набор стимулов, которые организация может использовать для подкрепления желаемого трудового поведения работников,

- заработная плата;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (годовой, полугодовой);

- рождественский бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы);
- участие в прибылях;
- системы распределения доходов;
- планы дополнительных выплат – субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его супруга/супруги и т. д.);
- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе);
- стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- сберегательные фонды (льготные режимы накопления средств);
- организация питания;
- продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру по льготным ценам;
- стипендиальные программы (выделение средств на образование);
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы жилищного строительства;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- гибкие социальные выплаты – работник, в пределах установленных сумм имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг;
- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд;
- получение льготных кредитов;
- другие.

### **Регулирование поведения посредством постановки целей.**

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

Таким образом, цели:

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

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

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

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

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

функций, системы взаимодействия и процесса, «в корне перевернула логику управления».

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

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

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

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

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

К преимуществам УПЦ относятся:

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

Управление по целям является эффективным инструментом менеджмента, методом повышения мотивации работников. Однако для

его разработки и внедрения требуются время, детальная проработка всех элементов, заинтересованность руководства и сотрудников.

### **Проектирование (дизайн) работ и обогащение труда.**

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

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

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

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

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

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

Некоторые сотрудники могут негативно воспринимать практику обогащения труда, поскольку не желают принимать на себя дополни-

тельную ответственность, негативно относятся к новым обязанностям или не желают переучиваться. Для многих сотрудников низкая ответственность, защищенность от перемен и относительная независимость более важны, чем возможность расширения прав и возможность роста при обогащенном труде.

Кроме того, получение удовлетворения от работы, не обязательно является результатом содержания труда, оно, например, может зависеть от отношений с коллегами. Таким образом, обогащение труда – ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство должно использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

Дальнейшее развитие идей проектирования работы связано с появлением модели характеристик работы Хэкмана и Олдхэма (рис. 6.5). Она основана на взаимосвязи между отдельными характеристиками рабочего места и мотивацией работников. При этом характеристики работы способствуют возникновению определенных психологических состояний, а сила потребности работника к росту создает важный опосредующий эффект.

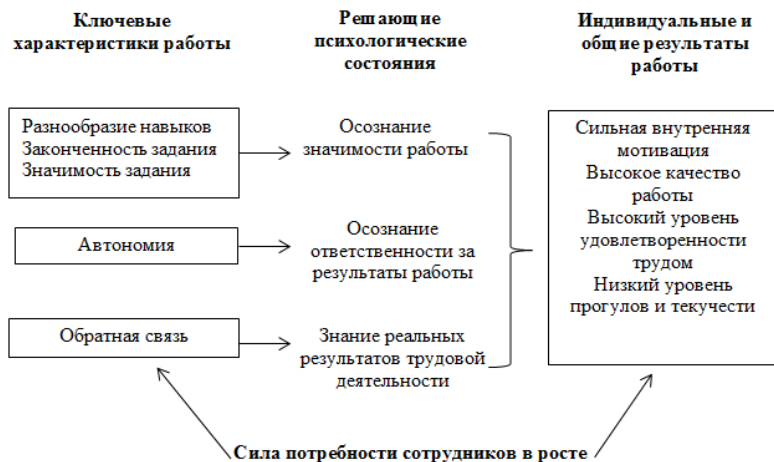


Рис. 6.5. Взаимосвязь отдельных характеристик работы и мотивации

### **Партисипативность: вовлечение работников в управление.**

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

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

Логическим продолжением развития концепции участия в управлении стало появление партисипативных организаций, построенных на принципе вовлечения работников всех уровней в принятие решений, установление целей, решение проблем.

Однако отрицательным результатом участия может стать меньшая склонность работников к инновациям, принятие менее рискованных решений, «размывание» ответственности в процессе выработки коллективных решений, осуществление руководителями популистских действий. Эти недостатки и ограничения позволяют говорить о том, что важным является не столько то, работают ли данные программы, а условия, при которых они будут наиболее эффективными. Кроме того, как отмечает Р. М. Кантер, партисипативный процесс требует сбалансированного подхода и терпения: «Чтобы сплотить людей, требуется больше времени, чем для командования ими».

Преимущества участия в управлении:

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

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

1) менеджер и сотрудники должны располагать необходимым для обеспечения этого процесса временем. В кризисных ситуациях подобная практика нецелесообразна;

2) потенциальные выгоды от участия в управлении должны превосходить затраты. Например, время, отводимое на участие в управлении, не должно превышать время, отводимое на основные рабочие операции;

3) работники проявляют заинтересованность в участии в управлении;

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

5) участники процесса должны иметь способность к общению;

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

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

Приведенная классификация методов мотивации не является единственной.

### **6.3. Формирование системы мотивации и стимулирования труда**

Система управленческих воздействий, направленных на оптимизацию внутригрупповых отношений (как ключевая задача кадрового управления), должна строиться с учетом различных концепций и теорий лидерства, исследующих отношения доминирования подчинения, влияния – следования в структуре межличностных связей. Важное место среди них занимают теории:

- лидерских ролей (выделяет «лидера-профессионала», ориентированного на деловые проблемы, и «социально-эмоционального специалиста», решающего проблемы человеческих взаимоотношений);

- черт лидерства (анализ специфических «лидерских» способностей и качеств; её разновидность – харизматическая концепция);

- интерактивная (любой человек в группе может стать лидером, исходя из совокупности факторов – индивидуальных особенностей его и других членов группы, сложившейся ситуации, выполняемой задачи);



- ситуационная (лидерство как продукт сложившейся в группе благоприятной или неблагоприятной ситуации и, соответственно, усиливающаяся роль лидера, ориентированного на задачу и людей).

Опираясь на генетико-субъектно-функциональный метод в целях формирования и оптимизации динамики внутригрупповых отношений, менеджеру следует учитывать стремление человека к участию в жизнедеятельности малой группы. Ведь благодаря полному включению в состав малой группы и, следовательно, в её неформальную структуру, каждый сотрудник получает возможность для самореализации. Он демонстрирует окружающим различные грани своей направленности, характера, темперамента, а на завершающем этапе деятельности (работы) выражает удовлетворенность или негодование в связи с достигнутыми результатами. Современная теория менеджмента выделяет и иные фундаментальные причины вступления людей в неформальные группы: чувство принадлежности (коллективизма, индивидуальности), взаимопомощь, безопасность, тесное общение и симпатии.

**Композиция** группы отражает своеобразие её состава и построения. Группы, включающие по преимуществу похожих друг на друга людей, называют однородными (гомогенными), а те, в которых индивиды крайне разобщены, имеют противоположные интересы, именуют разнородными (гетерогенными).

Под **каналами коммуникаций** понимают систему межличностных связей, обеспечивающих взаимодействие и передачу информации. Различают централизованный и децентрализованный типы коммуникативных каналов. Первый тип (рис. 6.6) отличается тем, что в каждой из его разновидностей один из членов группы всегда находится на пересечении направлений общения, т. е. играет основную роль в организации групповой деятельности. Через него осуществляется обмен информацией между другими членами группы.

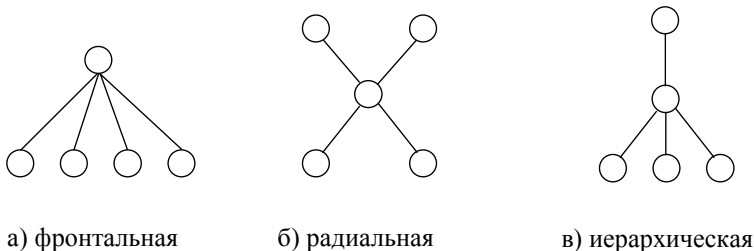


Рис. 6.6. Основные виды централизованных коммуникаций

Второй тип (рис. 6.7) характеризуется коммуникативным равенством всех участников группы. Иначе говоря, каждый обладает возможностью принимать, перерабатывать и передавать информацию, вступая в открытое, неограниченное общение с коллегами. Выбор конкретной структуры коммуникаций на практике определяется целями и задачами, стоящими перед группой, а также другими факторами.

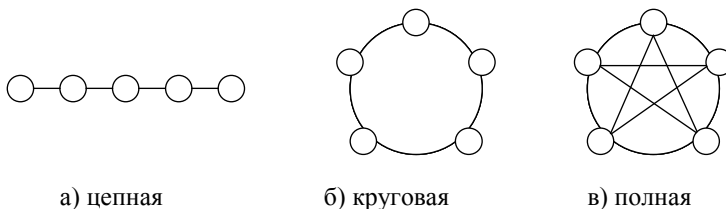


Рис. 6.7. Основные виды децентрализованных коммуникаций

Социально-психологическую основу внутригрупповых взаимоотношений составляют принятые в ней нормы и ценности. Формально и неформально установленные правила выполняют различные функции, к числу которых помимо коммуникативной следует отнести регулятивную, перцептивную, оценочную, санкционирующую, стабилизирующую.

В результате целенаправленных научных исследований было доказано, что каждому индивиду присуща определенная мотивационная структура, которая в конкретной ситуации побуждает его к действиям. Управленческой наукой получены и выводы о наличии мотивационной структуры в группах. Выявлены существенные различия и сходства между индивидуальной и групповой мотивацией. Все они работают в комплексе и требуют от руководителя формирование системы управления (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Система мотивации персонала

| Средства воздействия | Основное содержание средств воздействия на мотивацию  |
|----------------------|---|
| Организация работ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы</li> <li>• Законченность выполняемых заданий</li> <li>• Значимость и ответственность работы</li> <li>• Предоставление самостоятельности работнику</li> <li>• Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям</li> </ul> |

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

Групповая мотивация тесно связана с индивидуальной, однако имеет свою специфику.

Выделяют пять основных ступеней групповой мотивации: 1) общая цель; 2) гордость за коллектив; 3) групповой дух, групповая ненависть, склонности, солидарность; 4) образование коллектива (пары); 5) совпадение интересов, давление, вторичные группы. Групповые силы сцепления уменьшаются с первой ступени по пятую.

Мероприятия в области мотивации групп могут иметь как позитивные, так и негативные последствия. В этой связи менеджеру особенно важно представлять, сколь ценны и значимы для отдельных работников и групп те или иные факторы и, напротив, нежелательны или антипатичны иные. Познание диалектики «мотиваторов» и «демотиваторов» применительно к отдельным сотрудникам и группам – важнейший аспект деятельности современного руководителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое мотивация работника?
2. Каковы основные факторы, влияющие на мотивацию работника?
3. Каковы основные постулаты содержательных теорий мотивации?
4. Каковы основные постулаты процессуальных теорий мотивации?
5. Как формируется система мотивации на предприятии?
6. В чем особенности индивидуальной и групповой мотивации?

Литература: [9, 10, 11, 13, 24, 49, 53].

## **Тема 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

- 7.1. Цели и виды профессионального развития персонала.
- 7.2. Методы профессионального обучения персонала.
- 7.3. Понятие и виды карьеры персонала. Планирование карьеры менеджера.
- 7.4. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования. Организация работы с резервом руководящих кадров.

### **7.1. Цели и виды профессионального развития персонала**

Развитие персонала – одно из важнейших направлений деятельности управления персоналом. В экономически нестабильные периоды проблема развития персонала иногда отодвигается на задний план, но именно в условиях кризиса выработка его концепций создает предпосылки экономического роста.

*Развитие персонала* – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Профессиональное развитие персонала включает следующие **виды**:

1. Профессиональное обучение;
2. Повышение квалификации;
3. Ротацию;
4. Делегирование полномочий;
5. Планирование карьеры.

**Цель развития персонала** – повышение трудового потенциала работников для решения текущих и перспективных задач функционирования организации.

Из цели вытекают основные принципы развития персонала:

- целостность и продуманность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на различных этапах развития;
- увязка системы развития с возможностями организации и социально-экономическими условиями.

Развитие персонала традиционно основано на учебных процессах, управляемых и финансируемых тем предприятием, для которого они предназначены.

**Цель обучения** – развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

Развитие персонала означает:

- 1) способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- 2) способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- 3) способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Задачи развития персонала:

1. Повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям.
2. Способность к коммуникации, работе в группе.
3. Совершенствование трудовой дисциплины.

4. Формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Успешное развитие персонала обусловлено **тремя факторами**: знаниями, возможностями и поведением сотрудников.

**Знания** являются основой развития способностей персонала, содействуют формированию личностного потенциала человека.

**Возможности** подразумевают условия использования полученных знаний, определяют коэффициент их полезного действия, реализации. Развитие персонала связано, прежде всего, с приведением в соответствие знаний сотрудников и их возможностей. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники приобретают опыт.

**Поведение** персонала как фактор его развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства.

Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала.

**Стратегическое развитие персонала.** Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом управления персоналом. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации.

Из общей стратегии предприятия вытекают **производные** цели развития. Они обусловлены тем, стремится ли, например, предприятие к технологическому лидерству или предпочитает сделать акцент на безопасности.

Основные производственные цели развития персонала формируются в результате социологических исследований и анализа характеристик трудовых коллективов. В последствии эти цели могут приобрести стратегическое значение, как это произошло с некогда локальными и тактическими целями, такими как обеспечение гибкости производства, ориентация на клиента, быстрое внедрение новшеств, сокращение времени простоев оборудования.

Для стратегии развития персонала важное соответствие общей стратегии фирмы, которая выработана руководством. Современные фирмы все более связывают развитие персонала с индивидуальным развитием сотрудников для последующего развития группового управления и перехода на демократические стили управления.

Итак, стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников. Развитие персонала традиционно является основой управления персоналом и представляет собой, прежде всего, организованный процесс учебы, который находится в области социально-экономической политики предприятия.

Цель стратегического развития персонала – изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т. е. всех контролирующих, планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации (предприятия). При этом образование как процесс не менее важно, чем образование как результат.

Стратегическое развитие персонала является развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Это решающий фактор реального стратегического развития персонала.

## **7.2. Методы профессионального обучения персонала**

Цикл обучения персонала может быть представлен как совокупность пяти этапов:

**1-й этап** – определение потребности в обучении персонала, которое должно проводиться на трех уровнях: организации, структурного подразделения и конкретного рабочего места.

**2-й этап** – определение ресурсного обеспечения обучения работников. Предполагает определение необходимых материальных, финансовых ресурсов, а также ресурсов времени.

**3-й этап** – разработка обучающих программ. Данный этап может проводиться как индивидуально с учетом требований конкретного предприятия, так и на основе стандартных предложений обучающих организаций;

**4-й этап** – проведение обучения.

**5-й этап** – подведение итогов обучения и выход на новый цикл обучения.

Следует отметить, что модель обучения представляет собой спираль, каждый виток которой означает новый, более высокий уровень обучения сотрудника.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Среди методов развития персонала можно выделить следующие:

1) методы формирования и развития кадрового потенциала организации;

2) методы развития потенциала каждого сотрудника.

К **первой группе** относятся методы развития организационных структур, составления штатного расписания; методы улучшения фирменного стиля управления; методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата; техника групповой работы руководителя.

Развитие персонала на уровне конкретной личности составляет содержание методов **второй группы**. К ним относятся методы подготовки и переподготовки рабочих, специалистов и руководителей; методы повышения квалификации за пределами организации; фирменные однодневные или недельные семинары; конференции, групповые дискуссии и др.

Кроме того все методы развития персонала можно разделить на методы развития без отрыва от производства и с отрывом от производства, методы развития на рабочем месте (копирование, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, использование методических указаний и инструкций и т. д.) и вне рабочего места (деловые игры, решение производственных ситуаций и др.).

По мнению некоторых авторов, удачное решение проблемы управления знаниями в организации можно представить **тремя взаимосвязанными уровнями работы**.

**1-й уровень.** Повышение интеллектуального уровня (своеобразно го IQ подразделения) в службах, отделах, управлениях. Предполагается, что если сотрудники отдела, участка поочередно, ежемесячно, на собрании этого отдела, участка будут докладывать о проблемах, которые курирует этот сотрудник, причем докладывать после обстоятельного анализа, то эффект будет большим. Такой подход повышает эффективность работы всего подразделения. К тому же экономится вре-



мя сотрудников организации (они слушают выводы специалиста на основании его анализа большого количества материалов), проверяется и сам докладчик. На этом уровне активно приветствуется самостоятельная учеба сотрудников (получение дополнительного образования, написание книг, статей, подготовка диссертаций), а также их творчество (рационализация).

**2-й уровень.** Корпоративные формы обучения и создание баз знаний (с доступом к ним с удаленных терминалов). На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные семинары, конференции) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях. Было бы правильным, если бы в организации была принята система представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры.

**3-й уровень.** Внекорпоративное обучение. Главное – знать те центры, где можно получить истинные знания – современные и ценные с практической точки зрения.

### **7.3. Понятие и виды карьеры персонала. Планирование карьеры менеджера**

**Карьера** – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, расширение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Есть и такое определение: под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Следовательно, карьера имеет объективную и субъективную сторону. Различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную.

**Профессиональная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных спо-

собностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

**вертикальное**, т. е. подъем на более высокую ступень структурной иерархии; чаще всего именно с ним связывают понятие карьеры, поскольку здесь продвижение наиболее зримо;

**горизонтальное** – это перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т. п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;

**центростремительное** – это продвижение к ядру, руководству организации, что весьма привлекательно для сотрудников; оно выражается в получении доступа к неформальным источникам информации, в доверительных обращениях и отдельных важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания **четырех основных моделей**, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Карьера «**трамплин**» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Модель служебной карьеры «трамплин»

Модель карьеры «**лестница**» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (например, не более 5 лет). Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис. 7.2).

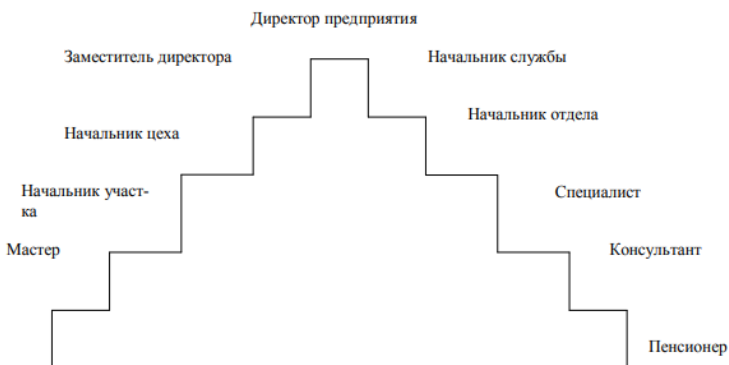


Рис. 7.2. Модель служебной карьеры «лестница»

Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.

После назначения на самую высокую должность начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей».

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года).

Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности. Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рис. 7.3.

Эта модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

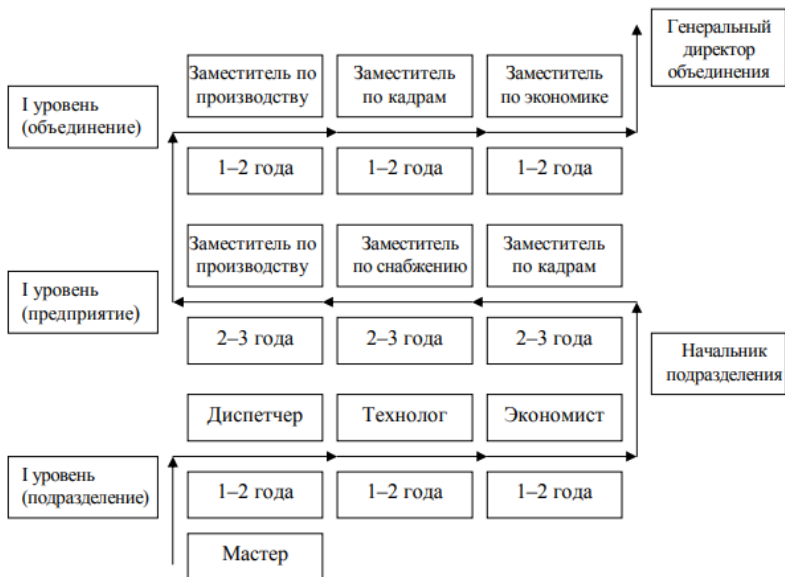


Рис. 7.3. Модель карьеры «змея»

Модель карьеры «перепутье» (рис. 7.4) предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор уровень в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека. По истечении определенного периода (допустим, 5 лет работы в должности начальника цеха) он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в трудовом коллективе бесконфликтные, то он

рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов. Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и психологически устойчив, то он рекомендуется к перемещению на другую должность.

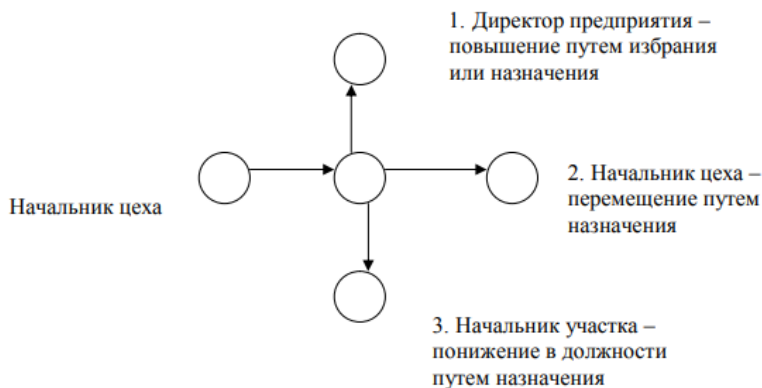


Рис. 7.4. Модель карьеры «Перепутье»

В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, решается вопрос о его понижении в должности или увольнении за грубые нарушения философии предприятия.

**Планирование карьеры** включает определение пути индивидуального профессионального развития. Под карьерой понимается, прежде всего, продвижение сотрудника по служебной лестнице, это часть его жизни, связанная с производственно-хозяйственной или профессиональной деятельностью. Карьера дает человеку мотивы, цели, развивает способности, ожидания, которые могут быть реализованы. Каждым человеком успешная карьера понимается по-своему, т. е. носит субъективный характер. Планирование карьеры означает предварительное осмысление занимаемых в будущем должностей и требований к ним. Оно является частью системного развития персонала. Отсюда и сама карьера носит системный характер. Если на предприятии систематически занимаются планированием карьеры сотрудников, это означает, что там используются современные принципы персонально

ориентированной кадровой политики. Современная структура карьеры как производственной системы включает шесть основных позиций:

1. **«Пространство перемещений».** Речь идет о возможности карьеры со стороны предприятия путем «поставок» должностей и их занятия, что зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры или, говоря спортивным языком, «беговых дорожек».

2. **Причины и основания для перемещений.** Имеется в виду возможность занятия вакансий, о возникновении самих вакансий, появляющихся при освобождении должностей, а также при создании определенной обстановки вокруг еще занятых должностей. Существует множество причин возникновения вакансий, например создание должности под конкретного человека, которого надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности.

3. **Направления перемещений.** Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное (ротация) и горизонтальное, но в перспективную проектную группу.

4. **Профили перемещений.** Они возникают в случае стабильности занимаемой позиции и характерны для крупных предприятий со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями. Карьера здесь определяется только положением на иерархической лестнице, т. е. это вариант вертикального перемещения, но с сохранением профиля обязанностей.

5. **Частота перемещения и скорость продвижения.** Речь идет о профессиональной карьере, например от экономиста до главного экономиста. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит, прежде всего, от барьеров, которые существуют между уровнем иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ.

6. **Уровень активности предприятия при решении вопросов карьеры сотрудников.** Предполагает проведение мероприятий с целью активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Эта позиция зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития. Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры. Основой планирования карьеры часто становится так называемая карьерограмма. Этот документ, составляемый на 5–10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства ад-

министрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой – его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Для высшего «уровня управления» карьерограмма имеет сложную структуру. Развитие карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации. Преимущества для сотрудника:

- более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста повышения уровня жизни;

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда. Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;

- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций создать формальные системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника либо спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.



Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации. После приема на работу специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные цели: 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры и 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карьеры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которые бы он хотел занять в будущем. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то следует продумать, что необходимо для реализации этого плана.

Многие организации проводят специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым заручиться его поддержкой.

Важнейшим компонентом процесса управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса, в которой участвуют все три стороны: сотрудник, руководитель, отдел человеческих ресурсов. Оценка проводится периодически, как правило, один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события) в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий, эффективность его поддержки со стороны руководителя и организации в целом.

Результатом обсуждения становится скорректированный план развития карьеры. Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. К сожалению, само по

себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность работников, повышенную текучесть кадров, абсентеизм, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности.

В то же время практика показывает, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

**Планирование карьеры менеджера.** Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. При этом необходимо иметь в виду весь набор условий, делающих возможным реализацию этого плана:

- результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки;

- профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт;

- эффективное партнерство с руководителем.

Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника;

- заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы организация знала о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе сотрудник может с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, в массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры. Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом,

ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективна работа в области управления карьерой.

**Специфическими показателями**, характеризующими управление развитием карьерой в организации, являются следующие:

1. Текущая текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);

2. Продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

3. Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

4. Проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

Кроме выше перечисленных показателей, при оценке эффективности планирования карьеры на предприятии можно применять следующие показатели:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации. Этот показатель рассчитывается как (формула (7.1))

$$A1 = B / C \cdot 100 \%, \quad (7.1)$$

где B – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;

C – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитываемым как (формула (7.2))

$$A2 = B1 / C \cdot 100 \%, \quad (7.2)$$

где B1 – число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами.

2. Текучесть резерва руководителей. Этот показатель рассчитывается как (формула (7.3))

$$A3 = B2 / C1 \cdot 100 \%, \quad (7.3)$$

где B2 – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

C1 – общее число сотрудников в резерве.

3. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности. Этот показатель рассчитывается как (формула (7.4))

$$A4 = B3 / C2 \cdot 100 \%, \quad (7.4)$$

где B3 – число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;

C2 – число этих сотрудников.

4. Готовность резерва. Этот показатель рассчитывается как (формула (7.5))

$$A5 = B4 / C3 \cdot 100 \%, \quad (7.5)$$

где B4 – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

C3 – общее число ключевых должностей.

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации. Американские исследователи пришли к выводу, что способность компании на протяжении длительного времени готовить будущих руководителей (а не приглашать со стороны сложившихся управленцев) является одним из важнейших условий процветания организации в долгосрочной перспективе. Однако для того, чтобы оказывать положительное влияние на результаты всей организации, работа с резервом должна быть построена на основе учета реальных потребностей и возможностей организации и, пожалуй, самое главное – иметь безусловную поддержку руководства. В некоторых случаях подготовка преемника не должна афишироваться заранее, так как это может вызвать противодействие со стороны конкурентов на должность.

#### **7.4. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования. Организация работы с резервом руководящих кадров**

В практике работы предприятий Республики Беларусь стратегическое управление персоналом связано с формированием резервов специалистов и руководителей различных уровней управления.

По уровню конкретизации и спектру предъявляемых требований резерв персонала управления можно классифицировать на **социальный, потенциальный, предварительный, окончательный**. Каждый из предыдущих видов резерва включает все последующие. Рассматриваемые виды резерва применимы к любой ступени управления: для различных уровней управления существует иерархия резерва от социального до окончательного.

Поэтому состав критериев для выдвижения в резерв на ту или иную должность не должен от нее зависеть.

**Социальный резерв** руководящих кадров – резерв в самом широком смысле слова. В него входят все трудящиеся, причем не только данного промышленного предприятия. Критерий здесь один – честный, добросовестный труд на рабочем месте. Прежде всего, социальный резерв – это творческая молодежь.

**Потенциальный резерв** образуют руководители, специалисты, рабочие, отвечающие основным требованиям к уровню образования, специальности, возрасту либо способные отвечать им в ближайшее время. Он создает исходную базу формирования собственного резерва в каждом подразделении.

**Предварительный резерв** – это работники из числа потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В **окончательный резерв** входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования резерва. Величина резерва должна превышать потребности в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. Между количеством отобранных кандидатов и числом вероятных вакансий на практике не удается достичь соотношения более чем 2:1. Резерв может формироваться из кандидатов, не работающих в подразделении, для которого он предназначен.

**Источниками формирования резерва** являются нижестоящие руководители, а также сотрудники аппарата управления, соответствующие критериям выдвижения в резерв. В спорных случаях предпочтение отдается внутренним источникам, а также тем кандидатам, которые в большей мере обладают такими качествами, как предприимчивость, инициатива, являются неформальными лидерами в своем коллективе, пользуются авторитетом.

Резерв кадров государственных предприятий и организаций регулируется Законом «О государственной службе» от 13 июня 2022 г.

В соответствии с данным законом кадровая служба государственного органа обеспечивает формирование резервов кадров, организацию работы с ними и их эффективное использование.

В государственных органах формируются резерв руководящих кадров и другие резервы кадров. Включение гражданских служащих и иных граждан в резервы кадров осуществляется с их согласия.

**Резерв руководящих кадров** – специально сформированная группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и моральными качествами для назначения на руководящие должности в государственных органах и организациях.

Резерв руководящих кадров формируется на должности, включенные в кадровые реестры Главы государства Республики Беларусь, Совета Министров Республики Беларусь, государственных органов.

**Целями создания резерва руководящих кадров** являются повышение кадрового потенциала системы государственного управления, своевременное замещение руководящих должностей в государственных органах и организациях, профессиональное развитие включенных в него лиц.

Виды других резервов кадров, порядок формирования резервов кадров и организации работы с ними устанавливаются Президентом Республики Беларусь.

Гражданские служащие, включенные в резерв руководящих кадров, имеют право:

- первоочередного направления на подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку в установленном законодательством порядке;
- исполнять в установленном порядке служебные обязанности временно отсутствующих должностных лиц, на должности которых они включены в резерв кадров.

Граждане, включенные в резерв кадров, имеют право претендовать на занятие гражданских должностей на время исполнения обязанностей временно отсутствующих гражданских служащих, за которыми в соответствии с законодательством о труде сохраняются место работы, гражданская должность. При этом граждане, принятые из резерва кадров на гражданскую службу на время исполнения обязанностей временно отсутствующих гражданских служащих, остаются в резерве кадров и пользуются всеми правами включенных в резерв кадров.

Гражданские служащие и иные граждане, включенные в резерв кадров, при прочих равных условиях с другими претендентами

на занятие гражданской должности обладают преимущественным правом на занятие соответствующей гражданской должности.

Основаниями для исключения гражданских служащих и иных граждан из резерва кадров являются:

- назначение на гражданскую должность, на которую лицо состояло в резерве кадров, за исключением назначения на время исполнения обязанностей временно отсутствующих гражданских служащих, за которыми в соответствии с законодательством о труде сохраняются место работы, гражданская должность;

- прекращение гражданства Республики Беларусь вследствие выхода из гражданства или его утраты, а также приобретение гражданства (подданства) другого государства, если иное не предусмотрено международными договорами Республики Беларусь;

- заявление об исключении из резерва кадров по собственному желанию;

- смерть, объявление умершим или признание безвестно отсутствующим в установленном законодательством порядке;

- наличие не погашенной или не снятой в установленном порядке судимости;

- решение руководителя государственного органа, принятое на основании решения аттестационной комиссии о несоответствии занимаемой гражданской должности;

- заключение врачебно-консультационной комиссии государственной организации здравоохранения о наличии заболевания, входящего в определенный Советом Министров Республики Беларусь перечень заболеваний, препятствующих исполнению служебных обязанностей на гражданской службе и работе с государственными секретами;

- увольнение, кадровые перемещения и другие обстоятельства, включающие возможность пребывания в резерве кадров.

Решение об исключении гражданских служащих и иных граждан из резерва кадров принимается руководителем государственного органа.

Занятие гражданской должности может осуществляться на **конкурсной основе**. Конкурс проводится соответствующим государственным органом, имеющим вакантные гражданские должности. Конкурс может быть **открытым или закрытым**. В открытом конкурсе имеют право принять участие все граждане Республики Беларусь, соответствующие квалификационным и иным требованиям, предъявляемым при поступлении на гражданскую службу. Закрытый конкурс проводится среди лиц, состоящих в резерве руководящих кад-

ров, других резервах кадров, гражданских служащих государственного органа, в котором предусматривается занятие гражданской должности.

Решение о проведении конкурса, форме и сроках его проведения принимает руководитель государственного органа, наделенный правом назначения гражданского служащего на гражданскую должность. Каждому участнику конкурса сообщается о результатах конкурса в письменной форме (на бумажном носителе или в электронном виде) в течение пяти рабочих дней со дня его завершения. Решение конкурсной комиссии является основанием для назначения либо отказа в назначении на гражданскую должность.

Участники конкурса, не получившие положительного заключения конкурсной комиссии, но рекомендованные ею для прохождения гражданской службы, могут быть зачислены в резерв руководящих кадров, другие резервы кадров, формируемые государственным органом.

Положение о проведении конкурса утверждается Советом Министров Республики Беларусь.

**Конкурсная комиссия** выносит заключение с рекомендацией о назначении либо отказе в назначении на гражданскую должность; рекомендует гражданских служащих и иных лиц, принявших участие в конкурсе, для зачисления в резерв кадров. Состав и порядок работы конкурсной комиссии определяются руководителем государственного органа.

Документом регулирующим отношения в этой сфере является также Указ Президента Республики Беларусь № 66 от 23 февраля 2022 г. «О совершенствовании работы с кадрами в государственных органах», который направлен на улучшение системы учета, подбора и расстановки руководящих кадров, повышение эффективности деятельности госорганов по реализации государственной кадровой политики и в сфере обеспечения кадровой безопасности. Для унификации подходов к учету руководящих должностей, подбору и расстановке управленческих кадров на всех уровнях системы органов государственного аппарата Указом расширяется перечень ведомств, формирующих кадровые реестры. Так, помимо кадровых реестров Главы государства, Совета Министров, областных и Минского городского исполкомов вводятся кадровые реестры государственных органов, подчиненных (подотчетных) Президенту, республиканских органов государственного управления, городских и районных исполнительных комитетов, местных администраций районов в городах. При этом определяются общие требования к порядку ведения кадровых реестров.



Указом предусмотрены меры по совершенствованию отбора кадров для замещения руководящих должностей и государственной службы. В этой связи установлен порядок формирования и проверки сведений о кандидатах на должности, включенные в кадровые реестры, а также на должности государственных служащих.

В целях повышения эффективности деятельности по предупреждению коррупционных проявлений в системе государственного управления утверждено Положение, регулирующее вопросы декларирования доходов и имущества лиц, занимающих должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, кандидатов на эти должности, а также их родственников.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте сущность и задачи развития персонала организации. Назовите факторы развития персонала организации?
2. Дайте характеристику основных этапов цикла обучения персонала?
3. Каковы основные методы развития персонала в организации?
4. Какова цель формирования резерва кадров?
5. Основные направления планирование карьеры менеджера?
6. Особенности формирования резерва руководящих кадров?
7. Особенности формирования резерва кадров государственных организаций?

Л и т е р а т у р а : [2, 3, 23].

## **Тема 8. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ. КОНКУРС КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- 8.1. Содержание оценки деятельности персонала. Методы и критерии оценки деятельности персонала.
- 8.2. Аттестация персонала: ее цели и процедура.
- 8.3. Сущность и цели отбора персонала. Методы отбора персонала.
- 8.4. Маркетинг персонала.

### **8.1. Содержание оценки деятельности персонала. Методы и критерии оценки деятельности персонала**

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики предпри-

ятия. Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Систематизированная, продуманная оценка персонала стала важным инструментом развития персонала на современном этапе. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Одновременно необходимо учитывать, что оценка персонала является очень деликатной областью. С системой оценки персонала тесно связаны такие понятия производственной практики, как мотивация, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование. Из такого понимания оценки персонала логично вытекает деление ее на **две составляющие**: 1) оценка труда; 2) оценка персонала. **Оценка труда** имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество качество интенсивность труда. **Оценка персонала** предполагает изучение степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, выявление уровня его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики. Анализ практики управления показывает, что предприятия используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные на оценку как результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов. К оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников – гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый эффект.

Все методы оценки можно разделить на 2 вида:

- методы индивидуальной оценки работников, базирующиеся на исследовании индивидуальных качеств работника,
- методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри коллектива.

Система оценки персонала включает **три уровня**.

**Первый уровень** – единичная оценка работника с целью выявления его потенциала и принятия решения о его дальнейшем развитии в данной организации. Обычно проводится при приеме сотрудника на работу.

**Второй уровень** – периодическая (как правило, ежегодная) оценка работника. Основная цель данной оценки – определить результаты работы и сформулировать цели и задачи на следующий период.

**Третий уровень** – текущая (ежедневная, еженедельная) оценка. Основная цель – модификация поведения и реализация обратной связи. Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств.

В оценке результатов труда можно выделить объективные и субъективные показатели. Объективные показатели достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т. п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора). Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т. п. Группа показателей личностных качеств является наиболее сложно определяемой, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, что в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять. При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки деятельности, признание показателей какой-либо группы приоритетными

неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;

- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и, соответственно, финансовых затрат.

Одновременно все методы оценки персонала можно разделить на две группы:

- традиционные методы оценки персонала,
- нетрадиционные (новые) методы оценки персонала.

К наиболее распространенным традиционным методам оценки персонала относятся:

- оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т. е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

- оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;

- оценка в системе «Управление по целям» (предполагает совместную постановку целей руководителем и работником, совместный выбор средств и этапов достижения целей, текущую периодическую оценку, а также итоговую оценку через обсуждение).

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение, прежде всего, к первым двум методам оценки персонала.

1. Изолированное рассмотрение решения задачи, т. е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения; недооценка систематически действующих факторов влияния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.

2. Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

3. Использование оценки как качественного измерения результатов, предусматривающее определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.

4. Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценку результатов без об-

суждения их с сотрудниками; фиксацию достигнутого вместо развития достижений.

5. Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития, т. е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.

6. Недостаточное внимание к отношениям между оценивающим и оцениваемым, обуславливающее субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

7. Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности, выборочности, субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки. К нетрадиционным методам оценки относят: использование системы тестов, направленных как на выявление психологических особенностей сотрудника, так и на оценку его интеллектуальных способностей, творческих способностей, памяти и т. д. «360 – аттестация персонала» – предполагает, что в качестве оценивающих выступают: непосредственно оцениваемый работник (самооценка), его руководитель, коллеги по работе, подчиненные и т. д. использование опросников, позволяющих больше узнать о мотивации сотрудников, конфликтности, оценке работниками политики администрации и т. д. В табл. 8.1 представлены некоторые из применяемых традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала.

Таблица 8.1. Методы оценки персонала

| Технология                  | Описание  |
|-----------------------------|---|
| Прямое анкетирование        | Работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, которые касаются его профессиональных, личных качеств, общения с коллегами, планов по работе, карьере. Полученные данные обобщаются и тщательно анализируются   |
| Сравнительное анкетирование | Специалисты по кадровой работе подбирают под оценочную анкету так называемый «ключ оценки», т. е. определяют худший, средний и лучший варианты ее заполнения. Заполненные работниками анкеты сравниваются с «ключом», в результате чего определяется уровень каждого из них по принципу отклонения от критических вариантов |

| Технология                | Описание  |
|---------------------------|---|
| Заданное анкетирование    | Все вопросы такой анкеты содержат фиксированный набор возможных вариантов ответа. Опрашиваемый в данной случае не отвечает на вопрос, а выбирает наиболее приемлемый, на его взгляд, ответ на этот вопрос из предложенных   |
| «Плюсы-минусы»            | Оценивающий должен выделить положительные и отрицательные качества оцениваемого   |
| Опрос-интервью            | Интервьюер задал заранее составленные вопросы работникам делая соответствующие пометки в своем опроснике. Данная технология оправдана в том случае, если трудно проследить и проконтролировать процесс сбора заполненных самими работниками анкет                                     |
| Рейтинг                   | Составляется фиксированный список различных профессиональных и личных качеств, которые в разной степени присущи работникам организации. По определенной рейтинговой шкале проводится оценка каждого по всем этим качествам  |
| Общее наблюдение          | Общее наблюдение, как правило, растянуто во времени и не носит специализированного характера. Необходимо учитывать объективность оценки оценивающего  |
| «Аквариум» («за стеклом») | Оцениваемых работников собирают в одной аудитории, оборудованной скрытой видеокамерой. Среди собранных работников модератором организуется дискуссия, деловая игра, работа в команде и т. д. Далее отснятый на пленку материал тщательно анализируется соответствующими специалистами |
| «Поведенческая копилка»   | Под каждое рабочее место или должность формируется список моделей поведения в различных ситуациях. Поведенческие модели могут носить позитивный и негативный характер и должны иметь количественные показатели  |
| Тестирование              | Тест предлагает выбор одного или нескольких вариантов ответа на поставленный вопрос из нескольких предложенных. Выделяют два основных вида тестирования: профессиональное и психологическое   |
| Общее ранжирование        | Все работники распределяются поочередно «от лучшего до худшего» по какому-либо критерию   |
| Попарное ранжирование     | В специально сгруппированных парах проводится сравнение «каждого с каждым». После этого подсчитывается, сколько раз работник был в своей паре лучшим. По этим данным составляется общий ранжированный ряд   |
| «Графический профиль»     | Предварительно составляется графический профиль должности относительно различных качеств (профиль требований). После этого полученный профиль сравнивается с фактическими характеристиками работника, который занимает должность  |
| «Задушевная беседа»       | Беседа проводится либо руководителем, либо штатным специалистом по управлению персоналом, либо привлеченным специалистом  |
| Кейс-стадиз               | Работнику предлагается решить кейс (набор заданий практического ситуационного характера), оформить решение в виде проекта и представить в группе в виде презентации   |
| «Снежный ком»             | Работника «нагружают» огромным количеством работы, ставят перед ним практически неосуществимые сроки по их выполнению и смотрят на то, как работник будет действовать в подобной ситуации   |

Существует множество других как традиционных, так и более новых методов оценки персонала. Организация в каждом конкретном случае, исходя из собственной специфики и целей оценки, выбирает инструментарий. Довольно часто результативным оказывается комплексное применение нескольких методов. Последнее существенно повышает достоверность оценки персонала на предприятии.

## **8.2. Аттестация персонала: ее цели и процедура**

**Аттестация** работников предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности проводится в целях: улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда; обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными **задачами аттестации** являются: объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям; выявление кандидатур в резерв на выдвижение; определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников.

Решение о проведении аттестации, перечень работников, подлежащих аттестации и периодичность ее проведения определяется нанимателем. От аттестации освобождаются: лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года; выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы; беременные женщины; работники, находящиеся на длительном излечении; женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

**Аттестация руководителей**, назначение или утверждение которых производится вышестоящими органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов. Организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой при участии руководителей структурных подразделений, представителей работников и (или) общественных организаций и включает в себя: подготовку приказа нанимателя о проведении аттестации; составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее; установление количества аттестационных комиссий и их состав; подготовку графиков проведения аттестации; подготовку характеристик на аттестуемых работников; подготовку бланков аттеста-

ционных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий; проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. Приказ об аттестации утверждает сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления и доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

**Аттестационная комиссия** назначается из числа руководящих работников нанимателя и его структурных подразделений, высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии входят также представители работников и (или) общественных организаций – участников коллективных договоров (соглашений). На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика. Подписывается она непосредственным руководителем аттестуемого работника и вместе с должностной инструкцией представляется в комиссию не позднее чем за две недели до начала аттестации. Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств аттестуемого работника, выполнения должностных обязанностей, результатов его практической деятельности. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с характеристикой не менее чем за неделю до начала аттестации. Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы; заслушивает непосредственного руководителя аттестуемого работника и самого работника, задает им вопросы; проводит при необходимости тестирование, в том числе и с применением ЭВМ. На основании представленной аттестационной характеристики и с учетом обсуждения результатов работы аттестуемого работника аттестационная комиссия, приняв решение о порядке голосования (открытое, тайное), дает одну из следующих оценок деятельности работника: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности. Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о переводе аттестуемого в другие подразделения с учетом его профессио-



нальных наклонностей, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личностных качеств; о повышении должностных окладов; о необходимости повышения квалификации, переподготовки работников и пр. По результатам аттестации оформляется аттестационный лист. Решение об оценке деятельности работника и рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого и объявляются непосредственно после голосования. Предложения аттестуемых работников заносятся секретарем комиссии в специальную форму учета для их дальнейшего рассмотрения с целью определения необходимости и возможности практического использования. Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются нанимателю. Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер. Аттестационный лист и служебная аттестационная характеристика после завершения аттестации передаются в кадровую службу для хранения в личном деле аттестуемого. Нанимателем по материалам аттестации в месячный срок принимается решение, оформляемое приказом. Споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством.

### **8.3. Сущность и цели отбора персонала. Методы отбора персонала**

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

**Отбор кандидатов** – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Смысл управляемого отбора кандидатов состоит в том, чтобы нацелить его на позитивные изменения в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников.

Осмысленность и значимость отбора определяют его целесообразность, или способность служить средством для осуществления

какой-либо цели. Цель отбора при найме – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.

**Найм** – это сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе. Решение о найме – акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, конкретные предприятия, так и индивиды.

При построении процедуры оценки кандидатов при найме должны приниматься во внимание факторы *внешнего* окружения:

- законодательство, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу;
- влияние рынков труда, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик.

Например, при большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает повышенные требования к ним. Шанс принятия неверного решения уменьшается пропорционально величине кандидатов с высокой квалификацией.

Повышенные требования, в свою очередь, уменьшают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Недостаток работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации (компетенциям). К внешним относят также **демографические** факторы и **социокультурные особенности государства**.

Внешние факторы проецируются на совокупность **внутренних** факторов, которые формируются в границах конкретного предприятия. Так, потребности организации в рабочей силе зависят прежде всего от ее **целей**, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегии, бизнес-стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее выполнения. Если организация функционирует согласно стабильной долгосрочной стратегии, то потребность в рабочей силе длительное время не претерпевает серьезных изменений, а значит, ее планирование сложности не представляет. И, наоборот, если

организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса – потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться. Отбор и найм зависят также от **специфики предприятия** (государственное, частное, относящееся к крупному или малому бизнесу), его **технологической изменчивости**.

Надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, поэтому их применять могут лишь крупные организации. Кроме того, формирование сложного и дорогостоящего отборочного механизма оправдано при частых случаях найма, большом числе вакансий и превышающем их количестве кандидатов. Влияние на привлечение кандидатов и их оценку оказывают также **внутриорганизационная динамика персонала** (увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска). Успешность кампании по привлечению новых работников может зависеть от **имиджа** осуществляющего его предприятия. Как правило, имидж формируют качество, конкурентоспособность и известность.

В зависимости от внешних и внутренних факторов происходят:

- формирование концепции найма и философии отбора кандидатов;
- определение его эффективных и действенных процедур;
- построение стратегии легальной защищенности.

Разработка **концепции отбора и найма** может помочь организации поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые будущие его направления. Концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей и дальнейшего развития предприятия является своевременное обеспечение его персоналом, владеющим набором соответствующих компетенций. Для реализации такой ориентации концепция предусматривает определенные этапы:

1. Определение количественной потребности в персонале;
2. Разработка профиля требований (компетенций) к новому работнику;
3. Выбор философии найма;
4. Выбор подхода к работе с рынком кандидатов. Определение поля интересов предприятия;
5. Вербовка и формирование предварительной выборочной совокупности кандидатов;
6. Выбор методов и процедур отбора кандидатов;
7. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов. Принятие решения о найме или отказе;
8. Определение результативности отбора и найма.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице.

Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля. При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т. д.

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности их работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии.

Выделяют шесть ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.

Ступень 2. Заполнение бланка анкеты и автобиографической анкеты.

- Ступень 3. Беседа по найму.
- Ступень 4. Тесты по найму.
- Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.
- Ступень 6. Медицинский осмотр.

#### 8.4. Маркетинг персонала

**Маркетинг персонала** – это сравнительно новый подход предприятия к формированию своей привлекательности для занятых и потенциальных работников.

Традиционно ориентированный на товары и услуги, в 70-х гг. XX в. маркетинг постепенно стал предметом внимания специалистов по управлению персоналом.

Основные, способствующие формированию маркетинга персонала факторы это:

- переоценка ценностей,
- недостаток специалистов и руководителей,
- новый профиль рабочего места,
- односторонний подход к выбору профессии,
- демографические изменения.

Переоценка ценностей – это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения, и прежде всего, молодежи.

Основными в переходный период между XX и XXI вв. были следующие основные ценности:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью;
- эмансипация;
- уменьшающаяся готовность к подчинению;
- снижающееся значение работы как обязанности;
- повышающаяся оценка свободного времени;
- высокая оценка сохраненной природы;
- сохранение физического здоровья.

На современном рынке труда работники стали предъявлять к рабочему месту широкий перечень требований:

- Возможность осуществления своих идей;
- Работа с индивидуальной ответственностью;
- Возможность работать в команде;

- Возможность осуществлять многостороннюю деятельность и участвовать в выполнении различных функций;
- Наличие на предприятии программ для развития;
- Возможность повышения квалификации;
- Гибкий график работы;
- Возможность заграничных командировок;
- Шансы построения карьеры;
- Возможность скорого получения ответственной работы;
- Безопасное рабочее место;
- Достаточное свободное время;
- Социальная работа;
- Доход;
- Программы поддержки женщин;
- Возможность постоянной работы связанной с конкретным местом жительства;
- Финансово сильное предприятие;
- Привлекательный имидж предприятия;
- Кооперативный стиль руководства;
- Благоприятный социально-психологический климат;
- Договоры о консультациях с более опытными сотрудниками.

**Персонал-маркетинговый** подход означает, что, **во-первых**, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; **во-вторых**, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, **в-третьих**, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников.

**Маркетинг персонала** означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Немецкий ученый Г. Штрутц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место, но не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают такие условия труда, как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Маркетинг персонала представляет более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников. В тоже время маркетинг персонала может обозначать рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. В соответствии с этим маркетинг персонала представляется в трех вариантах – как максима, метод и средство. Как **максима**, он используется в организации кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала «открывает» предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия). Как **метод** маркетинг персонала доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования. Как **средство** он сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

**Виды маркетинга персонала.** В зависимости от места распространения (поля деятельности) различают внешний и внутренний маркетинг персонала.

**Внешний** маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы.

Основной задачей маркетинга персонала является так называемое «внешнее профилирование предприятия», что, прежде всего, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроения на фирму и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками.

Для этого необходимо решение четырех существенных проблем:

1) внешняя демонстрация привлекательности предприятия как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп;

2) выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению предприятия персоналом (профессиональные консультации, лизинг персонала и др.);

3) определение и формулирование конкретных предложений относительно вхождения новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и т. д. (разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование особых образовательных программ);

4) анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать существенными.

**Внутренний** маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых на предприятии, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти **факторов привлекательности** предприятия как места работы:

- 1) диапазон задач и ответственности работника;
- 2) возможности профессионального роста и построения карьеры;
- 3) возможности обучения и повышения квалификации;
- 4) производственный климат;
- 5) формирование побудителей к труду (мотивация, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

Главной из всех задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, является оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда (в широком смысле) таким образом, чтобы каждое рабочее место на предприятии было и оставалось **конкурентоспособным**; чтобы работник оставался на предприятии, принимая участие в решении его задач, выполнял работу хорошо.

В зависимости от степени комплексности подхода различают **маркетинг персонала-mix** и целевой маркетинг персонала, ориентированный, например, на определенную целевую группу.

**Маркетинг персонала-mix** – это совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию.

Существует четыре средства такого воздействия (или маркетинговых средств): товар, цена, место продажи, стимулирование продаж. Каждый из элементов маркетинга-mix, в свою очередь, также имеет комплексный характер. Этим объясняется появление в литературе такого обозначения, как субмаркетинг-mix.

В зависимости от задействованных маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга персонала-mix. Одна из распространенных включает семь основных блоков:

- 1) исследовательский;
- 2) поля интересов;
- 3) определения вида СМИ;
- 4) формирования условий договора с работниками;
- 5) определения особенностей места работы;
- 6) оказания содействия новому работнику;
- 7) заботы о занятых сотрудниках.



**Целевой маркетинг** персонала фокусируется на определенной целевой группе работников (иностранный контингент, привлекаемый на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т. д.).

**Уровни маркетинга персонала.** Выделяют стратегический и оперативный уровни формирования маркетинга персонала; каждому из них соответствуют определенное поле решаемых задач, часто характеризующиеся как «процессные фазы». В **стратегическом** маркетинге персонала это определение потребности в персонале, исследование рынка труда и формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп, определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых предприятием. Процессные фазы **оперативного** уровня: претворение в жизнь специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп; контроль выбранных «персонал-политических» инструментов посредством обратной связи в процессе аудита.

**Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации.**

Этап 1. Определение потребности в персонале.

Этап 2. Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда. Формирование сегментов потенциальных работников.

Этап 3. Определение и анализ основных конкурентов на рынке труда.

Этап 4. Анализ активных системных партнеров.

Этап 5. Анализ внутренних ресурсов и способностей.

Этап 6. Определение целевых позиций на рынке труда.

Этап 7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

### **Контрольные вопросы**

1. Сущность, цели и основные составляющие оценки персонала в организации?
2. Уровни и показатели оценки персонала организации?
3. Каковы основные методы оценки персонала в организации?
4. Какова цель проведения аттестации кадров?
5. Охарактеризуйте особенности набора и отбора персонала в организации?
6. Что такое маркетинг персонала?

Л и т е р а т у р а: [18, 19, 44, 50, 51, 55, 59].

## Тема 9. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

9.1. Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности.

9.2. Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному обучению.

9.3. Затраты на обучение как прибыльные капиталовложения.

### 9.1. Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности

Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30–40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. Еще в 50-х годах специалисты Японского центра по повышению производительности труда отмечали в документе «10 лет за производительность», что промышленность и управление – это, прежде всего людские ресурсы и главная проблема заключается в том, как обеспечить отрасли промышленности и управленческие структуры квалифицированными кадрами. Позже, в 70-е годы, в развитых странах была разработана **концепция непрерывного образования**, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Уже в середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку около 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях обучалось около 8 млн. человек – примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам. Около 75 % фирм обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

- 1) цели и тип программы обучения;
- 2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;
- 3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
- 4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Можно выделить следующие типы целей учебных занятий в рамках программ последипломого образования: передачу знаний и формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

Целью **«сохраняющего»** обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Исследователи замечают, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра.

**«Инновационное»** обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, которые могут оказаться настолько уникальными, что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, проблемами, решение которых еще не известно и сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. Поэтому «инновационное» обучение часто игнорировалось, а у многих организаций возникали серьезные трудности, связанные с собственной адаптацией к изменениям окружающей среды. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживаемому обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации, – обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. С позиции работодателя целями непрерывного обучения могут являться:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;

- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника целями непрерывного образования могут быть:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

**Планирование программ подготовки** – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

1. Использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
2. Анализировать план технического обновления;
3. Оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;
4. Диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы (теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии);
- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

## **9.2. Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному обучению**

Внутрифирменное обучение – особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Представление о технологии организационных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Принимая описанную типологию за основу, можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации.

**1. Экспертный подход** – предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

**2. Процессуальный подход** – предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное – реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем, как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Исходя из задач организационного развития используют различные **типы учебных программ** внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций и соответствующих программ обучения (табл. 9.1).

Таблица 9.1. **Направления внутрифирменного обучения**

| Ситуация | Конкретизация потребности в обучении   | Метод обучения  |
|----------|--|---|
| 1        | Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)                 | Методы поведенческого тренинга  |
| 2        | Программы командообразования   | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3        | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры                               |
| 4        | Управленческая подготовка  | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры  |
| 5        | Подготовка к организационным инновациям  | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации  |

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения, можно выделить два направления: **традиционное и интегрированное**, совмещенное с организационным развитием. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 9.2.

Таблица 9.2. Сопоставление традиционного и интегрированного обучения

| Параметры                                      | Традиционное обучение                                     | Интегрированное обучение  |
|--|---|---|
| Объект   | Отдельный руководитель                                    | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа                                       |
| Содержание                                     | Основы управленческих знаний и навыков                    | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы                                       |
| Обучающиеся                                    | Руководители младшего и среднего звена                    | Все руководители вплоть до высшего звена  |
| Учебный процесс                                | Основан на информации и рационализации                    | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях                           |
| Стиль обучения                                 | Исходит из предметов и особенностей преподавателей        | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| Цели обучения                                  | Рациональность и эффективность                            | Приспособление, изменение, информирование   |
| Форма проведения                               | Местные семинары, курсы                                   | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации                          |
| Ответственность за проведение                  | Преподаватели, организаторы                               | Участники   |
| Стабильность программы                         | Стабильная  | Гибкая программа, адаптированная к ситуации   |
| Концепция обучения                             | Адаптация руководителей к нуждам предприятия              | Одновременно изменить руководителей и организацию                                       |
| Участие в подготовке учебных и других программ | Участники не включены в составление учебных программ      | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия             |
| Направленность                                 | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение  |
| Активность участников                          | Как правило, малоактивны                                  | Как правило, очень активны  |

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого буду-



щего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

### 9.3. Затраты на обучение как прибыльные капиталовложения

Обучение персонала неизбежно влечет за собой определенные издержки. Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки.

К прямым издержкам могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений.

К косвенным издержкам относятся расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты).

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры – как подразделения, участвующие в создании прибыли. Затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) – примерно 350 млрд. долл.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

**Цена приобретения** – это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

**Восстановительная стоимость** устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость  $BV$  рассчитывается по формуле (9.1)

$$BV = \frac{r}{r+p} \cdot C, \quad (9.1)$$

где  $r$  – предполагаемый срок занятости;

$p$  – число отработанных лет;

$C$  – восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

**Другой подход оценки эффективности обучения** связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о трех основных субъектах данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

- преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения;

- участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличие или отсутствие конкретного представления о технологии работы.

Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты; заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.

### **Контрольные вопросы**

1. Сущность и цели внутрифирменного обучения?
2. Концепция непрерывного образования и ее особенности?

3. В чем различия экспертного и процессуального подхода к внутрифирменному обучению?

4. Являются ли затраты на обучение персонала прибыльными капиталовложениями?

5. Как оценить эффективность вложений в обучение персонала?

Литература: [17].

## **Тема 10. КОНФЛИКТЫ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ**

10.1. Понятие конфликта в трудовой деятельности. Классификация конфликтов в трудовой сфере.

10.2. Организация управления конфликтами и стрессами. Разрешение конфликтов.

### **10.1. Понятие конфликта в трудовой деятельности. Классификация конфликтов в трудовой сфере**

**Конфликт** – это острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия. Конфликт проявляется в противодействии субъектов и, обычно, сопровождается негативными эмоциями. Конфликт – это проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

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

Конфликт развивается на основе противоречия, которое периодически возникает во всех социальных системах, когда потребность в их развитии тормозится внешними условиями или консерватизмом элементов самой системы. Преодоление противоречий является шагом к развитию, прогрессу.

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

- противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;
- степень противоречий чрезвычайно высока;

- противоречия доступны для понимания сторон, что позволяет субъектам конфликта сформировать осознанные цели и бороться за их осуществление.

Применительно к организации можно выделить следующие причины конфликта:

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

Конфликт выполняет двойственные **функции** (табл. 10.1).

Таблица 10.1. **Функции конфликта**

| Позитивные   | Негативные   |
|--|--|
| Разрядка напряженности между сторонами                   | Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте                                     |
| Получение новой информации об оппоненте                  | Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе |
| Сплочение коллектива при противоборстве с внешним врагом | Представление о побежденных группах, как о врагах  |
| Стимулирование к изменениям и развитию                   | Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе                              |
| Снятие синдрома покорности у подчиненных                 | После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников                |
| Диагностика возможностей оппонентов                      | Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)   |

Этапы развития конфликтов:

1. **Предконфликтная.** В ходе которой возникает некое противоречие и будущие участники сознают наличие этого противоречия.

2. **Собственно конфликт.** Этап, на котором происходит противоборство сторон. Когда стороны наносят ущерб друг другу.

3. **Завершение конфликта.** В форме:

- разрешения, – стороны договорились;
- урегулирования, – вмешательство третьей силы в конфликт;
- затухания, – стороны ни о чем не договорились, но сил (ресурсов) на продолжение конфликта уже нет;
- выхода одной из сторон из взаимодействия – объективность, связанная, например, с увольнением из организации одной из сторон, участвующей в конфликте;

- переход конфликта в другой конфликт – на другом уровне, с другими ресурсами (например, суд).

4. **Постконфликтная ситуация.** Устранение последствий конфликта и постепенная нормализация отношений сторон. Выделение этапов важно, для управления конфликтом. Целью управления конфликтом, является усиление позитивных, снятие (снижение) негативных функций конфликта.

Рассмотрим основные виды конфликтов (табл. 10.2).

Таблица 10.2. **Виды конфликтов**

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

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

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

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

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

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

Кроме ролевых выделяют следующие **внутриличностные** конфликты:

1) **конфликт выбора в условиях изобилия**, когда человек испытывает сомнения, следовательно, имеет место внутриличностный конфликт;

2) **конфликт выбора наименьшего зла**, когда все варианты вызывают внутреннее сопротивление, но выбирать необходимо именно из них;

3) **конфликт противоположного восприятия**, который возникает из-за противоположного восприятия одной и той же ситуации работником и, например, членами его семьи, от решения которых зависит его положение.

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

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

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

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

## **10.2. Организация управления конфликтами и стрессами. Разрешение конфликтов**

Действиями руководителя, направленными на конструктивное разрешение конфликта, являются:

- институционализация конфликта, т. е. определение некоторых административных или нравственных правил или норм поведения оппонентов в конфликте;
- легитимизация конфликта или признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения;
- структурирование конфликтующих групп, т. е. определение тех;
- интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка;
- редукция – постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин (источников). Можно выделить следующие источники (причины) конфликтов:

- структурные источники;
- ресурсные источники;
- инновации;
- неблагоприятные условия труда;
- групповая динамика.

**Структурные источники** заложены объективно в организационную структуру предприятия, включают:

- различия в целях подразделений и должностных лиц;
- различия в способах достижения целей;
- взаимозависимость выполняемых заданий (качество, сроки, результаты).

Обусловлены:

- неудовлетворительной передачей информации;
- не четко обозначенные права и обязанности сторон;
- неравномерность загрузки работников;
- несовершенство оценки персонала (отсутствие четких и известных работникам требований к знаниям, умениям, поведению, к качеству и срокам проведения работ).

**Ресурсные источники** даже в самых крупных организациях всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Обусловлены:

- ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению;
- несогласованностью критериев распределения ресурсов.

**Инновационные источники** связаны с введением на предприятии какой-либо инновации.

Обусловлены:

- изменением взаимоотношений (устанавливаются новые связи);
- боязнью новизны.

**Неблагоприятные условия труда.** Связаны со всем, что создает работнику некомфортные условия труда.

Обусловлены:

- чрезмерная нагрузка;
- задержки зарплаты и т. д.



**Групповая динамика.** Связана со взаимодействием различных интересов, ценностей, культур, манер поведения, различия в образовании, уровня развития, квалификации.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: **структурные и межличностные** (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Управление конфликтами

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методика. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

#### **Структурные методы.**

**Метод толкований.** Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный

конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет, и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

**Метод координации.** Координатные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение, принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

**Метод общих целей.** Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности, аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

**Метод вознаграждений.** Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности больше скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании, или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные методы.** Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта;
- сглаживание (уступка);
- принуждение (противоборство);
- компромисс;
- решение проблемы (сотрудничество).

**Уклонение от конфликта.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

**Сглаживание (уступка).** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторять: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв.

**Принуждение (противоборство).** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

**Решение проблемы (сотрудничество).** Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание кон-

фликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие значения и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

**Основные правила конструктивной критики.** Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы (рис. 10.2).

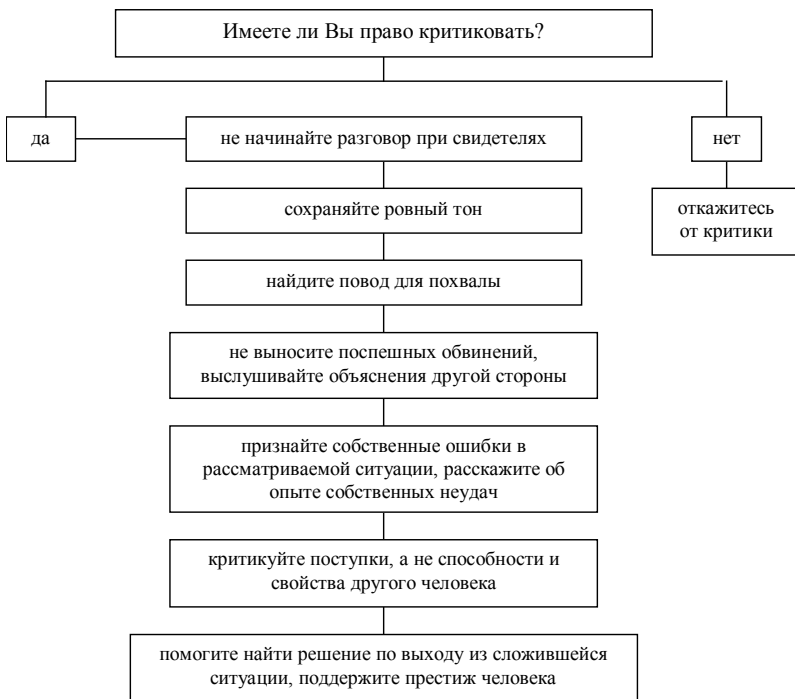


Рис. 10.2. Алгоритм конструктивной критики

Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

Важное значение в управлении конфликтами имеет своевременная диагностика. Инструментарием для проведения анализа служит диа-

гностический аппарат социологии, психологии, социальной психологии и других научных дисциплин, предметом углубленного исследования которых является причина, фактор конфликта. Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации, условий, оплаты труда, по совместимости участников совместного труда, отношениям «власть – подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности им, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Сейчас доступны многие методики и тесты, гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях.

Поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

Существенным условием, определяющим возможность цивилизованного разрешения противоречий, является наличие либо отсутствие желания понять другую сторону. Действие данного условия определяется личностными свойствами инициатора конфликта и наличием (либо отсутствием) необходимой информации.

Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере могут служить: снижение производительности труда, качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост числа случаев травматизма и заболеваемости, ухудшение взаимоотношений между работниками и т. д. Сюда же можно отнести появление слухов, фактов наушничества, сплетен.

Источниками напряженности в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, могут стать проблемы, связанные с размерами заработка, его распределением, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, соотношением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции.

Предметом внимания руководителей и анализа специалистов с целью своевременной диагностики противоречий и их разрешения являются субъекты возможного конфликта, их интересы, цели, потребности, мотивы, специфика поведения для прогнозирования развития отношений в противоречивой ситуации, их истинное и провозглашаемое отношение к ней, к самой проблеме, к другой стороне, их восприятие

другой стороной, информированность о мотивации поведения друг друга.

Положительными последствиями конструктивно разрешенного конфликта, по мнению социологов МГУ, могут считаться: повышение сплоченности коллектива, осознание наличия общих интересов и групповых ценностей; индикация нетерпимости условий труда, произвола администрации, злоупотреблений, негодных методов руководства; стимулирование инновационного творческого поведения; изменение социально психологического климата и всех элементов групповой динамики, других групповых характеристик; повышение уровня информированности сторон друг о друге, расширение кругозора, развитие элементов системного мышления, повышение квалификации отдельных участников конфликта; возможность профилактики крупного конфликта путем разрешения мелкого конфликта.

Результатами конфликта могут быть следующими, в зависимости от положения сторон:

- проигрыш – выигрыш;
- проигрыш – проигрыш;
- выигрыш – проигрыш;
- выигрыш – выигрыш.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое конфликт в трудовой деятельности?
2. Какие виды трудовых конфликтов вы можете выделить?
3. Каковы основные направления развития конфликта?
4. Как управлять конфликтами на предприятии и получить от этого минимум проблем и максимум выгоды?
5. Диагностика и мониторинг конфликтов в трудовом коллективе?

Л и т е р а т у р а: [15, 24, 47, 50, 51, 55, 57].



## **Тема 11. КОНФЛИКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ. МИНИМИЗАЦИЯ КОНФЛИКТОВ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ**

11.1. Роль конфликта в деятельности предприятия. Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды. Управление конфликтными стрессами.

11.2. Коммуникативные процессы в трудовом коллективе. Минимизация конфликтов на основе вербальной коммуникации.

### **11.1. Роль конфликта в деятельности предприятия. Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды. Управление конфликтными стрессами**

Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т. п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (структурные подразделения организации или члены микро- или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить организации и пользу. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию, которая «загнивает». Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера – спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Чтобы извлечь выгоду из него, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такая среда есть, то организация от наличия конфликтов становится только лучше, поскольку разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Однако не следует сбрасывать со счетов и тот факт, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по

своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента и т. п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порой порождают противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят так далеко, что интересы дела отходят на задний план: все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что отрицательно сказывается на развитии организации.

Конфликты неизбежны и при эффективном управлении стимулируют развитие организации. Происходит стимулирование динамичности и адаптации работников, которые ищут и осваивают новые способы труда и взаимодействия. Конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы. Как говорят в народе «В споре рождается истина ...идея, задумка».

Одним из важнейших способов управления конфликтами и снижения негативных последствий является трудовая адаптация.

В общем смысле **адаптацией** является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять.

Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретные задачи такого управления:

- ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- облегчение вхождения в коллектив;
- снижение чувства тревожности, неуверенности в себе;
- сокращение текучести кадров;
- экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации;

- повышение удовлетворенности работой;
- достижение в результате общей экономии затрат.

Обычно адаптация без целенаправленного содействия продолжается до 1,5 лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев.

Процесс адаптации включает несколько этапов.

1. **Ознакомительный**, длящийся примерно месяц. В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к работе.

2. Этап **вхождения** (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе.

3. **Интеграционный**, в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Работник приобретает квалификацию соответствующего уровня, превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересованно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Принято различать **первичную** (для лиц, не имеющих трудового опыта), связанную, как правило, с большими трудностями, и **вторичную** (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи со стороны руководителя.

Элементом первичной адаптации можно считать **профессиональную ориентацию**, представляющую собой комплекс организационно-воспитательных мероприятий, направленных на ознакомление с существующими видами деятельности, выявление интереса, склонности и пригодности к ним, показ их социального престижа, привлекательности и значимости, формирование личной предрасположенности. Это позволяет молодым людям принять соответствующее решение или повысить уровень своей трудовой мотивации.

Этапами профессиональной ориентации являются:

1. Знакомство с профессией, дающее о ней начальное представление.

2. Осознание своих интересов и способностей в данной области.

3. Принятие решения.

Наиболее значимыми критериями выбора профессии являются интеллектуальный и образовательный уровень, условия труда, социальный пакет, перспективы профессионального совершенствования и карьеры, возможности творчества.

По **направленности** выделяют несколько видов адаптации, основными среди которых считаются организационная, профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая.

**Организационная адаптация** состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий (для начала в стандартных ситуациях).

**Профессиональная адаптация** заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приемов, техники и технологии деятельности. Считается, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5–8 лет.

На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы:

- рабочая среда (место, технология, окружение);
- личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);
- мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);
- индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и проч.);
- помощь и контроль со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование);
- стимулирование;
- особенности производственных заданий, темпы включения в работу.

**Психофизиологическая адаптация** к условиям труда, режиму работы и отдыха и т. д. Зависит от сложности и характера работ и психофизиологических особенностей работника.

Велика вероятность несчастных случаев и конфликтов в первые дни работы именно из-за отсутствия адаптации.

**Социально-психологическая** адаптация к коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и статусу; к руководству и коллегам.

Она может быть связана с немалыми трудностями (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой препятствий; переоценка значения теоретических знаний и инструкций и недооцен-

ка важности живого человеческого общения, практического опыта и проч.).

**Социально-экономическая** адаптация к уровню и способам получения доходов.

Успех адаптации обусловлен:

- высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;
- интересом к организации и новой работе, наличием перспективы;
- обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);
- своевременной помощью окружающих, прежде всего руководителя;
- умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации и проч.

Признаками успешной адаптации являются:

- овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;
- появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;
- неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;
- стремление к совершенствованию;
- хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями:

- предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);
- необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних);
- поэтому значительная подверженность стрессам;
- несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);
- безразличное отношение нового коллектива;
- сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Для управления адаптацией молодых специалистов создан и нормативно закреплён институт наставничества.

**Наставничество** – форма профессионального становления и воспитания молодых работников (специалистов) под наблюдением наставника, направленная на совершенствование качества персональной подготовки и практических навыков, надлежащее выполнение профессиональных функций, адаптацию в трудовом коллективе.

**Наставник** – высококвалифицированный сотрудник, проводящий в индивидуальном порядке работу с молодыми работниками (специалистами) по их адаптации к производственной деятельности, корпоративной культуре и последующему профессиональному развитию, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, практическими знаниями и опытом.

**Молодой работник** (специалист) – лицо, поступившее на работу и осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей (далее – молодой работник).

**Цели и задачи наставничества:**

- оказание помощи молодому работнику в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;
- создание условий для становления квалифицированного и технически грамотного работника;
- вовлечение молодого работника в трудовой процесс и общественную жизнь организации с учетом его индивидуальных склонностей, закрепление его в организации;
- адаптация молодого работника в трудовом коллективе, освоение им корпоративной культуры, принятие традиций трудового коллектива и правил поведения в организации;
- формирование высоких нравственных принципов, чувства долга и ответственности, уважения к профессии и добросовестного отношения к трудовой деятельности;
- повышение качества подготовки и квалификации молодых работников (специалистов), постоянное совершенствование форм и методов наставничества;
- снижение текучести кадров и мотивация к установлению длительных трудовых отношений с нанимателем;
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

Наставничество устанавливается для впервые принятого на работу молодого работника и организуется не позднее семи дней с момента принятия на работу на срок до 1 года – над выпускниками учреждений, обеспечивающих получение профессионально-технического образования и среднего специального образования; на срок до 2 лет – над молодыми работниками, не имеющими профессионального образования.

Наставничество организуется на основании приказа руководителя организации. В приказе указываются продолжительность и условия наставничества, должность, фамилия, имя, отчество наставника и молодого работника, размер доплаты за наставничество. Приказ согласовывается с профсоюзным комитетом первичной профсоюзной организации.

Между наставником и молодым работником заключается соглашение о трудовом сотрудничестве.

Организация работы наставников и контроль их деятельности возлагается на руководителя кадрового подразделения, руководителей структурных подразделений.

**Стресс и пути его преодоления.** Процесс адаптации часто бывает сопряжен со стрессом. **Стресс** представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении) становится причиной нервно-психических расстройств.

Стресс это психологический процесс приспособления организма к такому состоянию, направленный на его самосохранение.

Различают несколько видов стресса:

- физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками;
- психологический, связанный со сложными отношениями с окружающими;
- информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации;
- управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых (особенно в условиях недостатка времени) решений;
- эмоциональный, проявляющийся при опасности, неожиданной радости.

**Основные источники стрессовых ситуаций:**

1. Особенности трудового процесса: рваный ритм, повышенная ответственность, однообразие, монотонность, недогрузки и перегрузки, плохая организация деятельности, отсутствие необходимых перерывов, дефицит времени и др.

2. Положение индивида в организации: высокое обычно связано со значительными нервными нагрузками, низкое с непрестижностью, плохими условиями труда, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, поддержки, обратной связи, неудовлетворительной заработной платой и невозможностью реализовать себя.

3. Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, индивид не получает от последнего того, что необходимо, по его мнению, для работы), служебные конфликты и проч.

4. Трудности согласования служебных и семейных обязанностей.

5. Неумение сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами, нравственные дефекты личности.

6. Личные качества работника: отсутствие необходимых знаний, навыков, низкая способность контролировать себя, свои эмоции.

7. Неблагоприятные социальные и бытовые условия.

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов.

Толчок стрессу обычно дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и если последствия предполагаются негативными, возникает стресс. В своем развитии он проходит следующие **стадии**:

- напряжение характеризуется ощущением опасности, осознанием травмирующих факторов, чувством безысходности при невозможности их устранения, тревогой и депрессией;

- сопротивление нарастающему стрессу связано с неадекватным эмоциональным реагированием (черствость, равнодушие, экономия эмоций не только на работе, но и дома, упрощение способов исполнения профессиональных обязанностей);

- истощение: появляется ощущение эмоционального дефицита, отстраненности (исключение эмоций из профессиональной деятельности), невозможности сопереживать, помогать другим, безразличие ко всему, в том числе к работе, утрата интереса к людям, ненависть, презрение к ним, болезненные ощущения в организме, в сердце, бессонница, страх.



Здесь организм находится в состоянии мобилизации всех своих сил для сопротивления, которое продолжается, пока воздействие стрессора не превышает его возможностей сопротивляться. В противном случае происходит истощение сил.

Чтобы этого избежать, человек начинает искать пути изменения хода событий или внутреннего отношения к ним. Обычно используется комбинация этих подходов.

Как правило, люди, уверенные в своих силах и способности изменить положение дел, пользуются внутренними ресурсами и успешно справляются с проблемами.

Для **управления стрессом** необходимо, прежде всего, тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию, а какие нет. Затем намечается план действий, на выбор которых влияют личные качества субъекта, особенности ситуации, имеющиеся ресурсы, поддержка со стороны.

В краткосрочном периоде более эффективно дать выход эмоциям (гневу, тревоге, слезам) в одиночестве или с сочувствующими лицами; в долгосрочном решать проблему кардинально. Для этого сначала осуществляют мероприятия организационного характера в виде, например, снижения нагрузки, обогащения труда, улучшения его условий, должностной ротации или наращивания ресурсов, необходимых для преодоления стресса (так называемое первичное вмешательство).

Если результат не достигается, возникает вторичное вмешательство повышение способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого используются следующие способы:

1. Волевой контроль за состоянием своего организма на основе соответствующих методов, например последовательной мышечной релаксации (упражнениям по расслаблению и напряжению мышц), ауто-тренингу, самовнушению и т. п.

2. Сознательное изменение восприятия и оценки проблемы:

- отрицание (игнорирование негативной информации, уход от реальности);
- принятие обстоятельств такими, каковы они есть (но остаются тревога, страх);
- вытеснение неприятных переживаний (забывание или переключение на другое);

- замещение недостижимой цели достижимой, более доступной, перенос чувств на другой объект, поиск «козла отпущения»;
- рационализация (выгодное для себя толкование ситуации, в том числе противоречащее реальности, например внушение себе мысли о малой значимости проблемы (девальвация), незаинтересованности в ней, нежелании либо невозможности что-то сделать в силу сложившихся обстоятельств; снижение требований к себе и другим);
  - подавление (блокировка) внутренних процессов;
  - компенсация (отвлечение от основных проблем успехами в других областях);
  - оправдание себя и обвинение во всех проблемах окружающих;
  - показная подмена поведения противоположным внутреннему настрою;
  - регрессия (переход к более простому способу действий с целью избежать решения проблем с позиций зрелого человека (курение, пьянство, возвращение к детскому состоянию));
  - эмоциональное выгорание полное или частичное исключение эмоций.

### 3. Полноценный отдых.

Наконец, в острых случаях или когда вмешательства оказались безуспешными, наступает необходимость вмешательства руководителя, помощи врачей, консультантов-психологов.

Руководитель должен бороться с источниками стресса у подчиненных: неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными или физическими перегрузками, гарантировать им надлежащий уровень вознаграждения, помогать в реализации способностей, предоставлять самостоятельную и интересную работу, поддерживать благоприятный морально-психологический климат, справедливо вознаграждать, обеспечивать информацией.

## **11.2. Коммуникативные процессы в трудовом коллективе. Минимизация конфликтов на основе вербальной коммуникации**

Коммуникация является важнейшим процессом происходящем в трудовом коллективе. Коммуникации происходят между руководителями и подчиненными, между работниками, между работниками и потребителями, работниками других предприятий. Около 45 % своего времени руководитель тратит на общение с подчиненным, около 45 % – с людьми, находящимися за пределами своей рабочей группы, и около 10 % – со своими руководителями.

Выполняя информационные роли, руководители ищут информацию, которая могла бы помочь в достижении поставленных целей, а также распространяют информацию. **Коммуникация** – это объем информации, на основе которого руководитель получает сведения, необходимые для принятия решений, и доводит принятые решения до работников организации. Коммуникации выполняют следующие функции:

- способствуют осуществлению контроля над поведением работников;
- поощряют мотивацию, сообщая работникам, что сделано, как была выполнена работа, что можно сделать, чтобы улучшить результаты;
- предполагают высвобождение эмоций, так как для многих работников их рабочие группы служат источником социального взаимодействия, и коммуникации внутри группы являются основным механизмом, с помощью которого члены группы показывают свои сомнения или чувство удовлетворения;
- поставляют информацию, в которой при принятии решения нуждаются как отдельные работники, так и группа в целом.

Коммуникации могут быть внешними и внутренними, вертикальными и горизонтальными.

**Внешняя коммуникация** – это совокупность инструментов и средств, которые служат для урегулирования разногласий между организацией и его внешней средой. **Внутренняя коммуникация** – это все виды коммуникаций, которые осуществляются в рамках предприятия. **Вертикальные коммуникации «сверху – вниз»** осуществляются от лиц, находящихся на более высоком уровне управления в организации, к лицам, находящимся на более низких уровнях. Вертикальные коммуникации «снизу – вверх» (восходящие) – от подчиненных к руководителям – трудно эффективно организовать, особенно в больших организациях. Во многих исследованиях отмечается, что из трех видов формальных внутренних коммуникаций это самый неэффективный вид. Однако значение восходящей коммуникации велико при принятии решений, т.к. она предоставляет руководителям жизненно важную информацию. **Горизонтальные коммуникации** представляют собой обмен информацией между рабочими группами и работниками, находящимися на одном управленческом уровне. Перечисленные выше формальные коммуникации в своей основе имеют сложившуюся организационную структуру.

Однако коммуникации включают в себя не только структурные единицы, но и людей. Поэтому во многих случаях большое значение в деятельности организаций имеют неформальные внутренние коммуникации. Неформальные коммуникационные потоки, являющиеся частью одной организации, называют слухами; через этот вид коммуникации передаются факты, мнения, подозрения и сплетни, не проходящие по формальным каналам. Исследования показывают: в организации существует несколько систем слухов; не существует определенного порядка, по которому передаются слухи; в организации до 75 % слухов подтверждаются.

**Коммуникационная сеть** – это соединение определенным образом участвующих в коммуникации индивидов с помощью информационных потоков. Можно выделить следующие виды коммуникационных сетей:

1. Сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов организации. Такая сеть в крупной организации может объединять тысячи индивидов;

2. Сеть группы, элементы которой взаимодействуют друг с другом чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы;

3. Личностная сеть, т. е. устойчивая схема коммуникационных потоков индивида с любыми другими индивидами.

Различают радиальные и взаимосвязанные личностные сети. **Радиальная личностная сеть** – это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами. **Взаимосвязанная личностная сеть** предполагает, что те, кто связан с индивидом, взаимодействуют также и друг с другом. Данный тип сетей более распространен, чем радиальный, но большинство межличностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными.

Члены организации контактируют друг с другом, выступая в разных ролях. К ним относятся:

1. **«Сторож»** – индивид, занимающий в рабочей группе такое место, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Основными «сторожами» в организациях являются секретари, редакторы газет, да и любой индивид в любой коммуникационной сети, который вклинивается в цепь коммуникаций, является «сторожем».

2. **«Связной»** (или «связующая точка») – это индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежащей ни одной. Они отметили, что при удалении «связных»

сеть распадается на несвязанные группы. Многие исследователи считают, что, как и роль «сторожа», любой индивид может выполнять роль «связного». Все зависит от сложившихся ситуаций. Значение роли «связных» в организации велико, так как они могут как ускорять обмен информацией, так и замедлять его.

3. «**Лидер мнения**» – это индивид, способный оказывать заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. В общем случае «лидеры мнения» имеют большой доступ к внешним источникам информации.

4. «**Космополит**» – это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы. В большинстве систем «космополиты» располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы, но если руководители большую часть контактов со средой осуществляют на макроуровне, то «космополиты» нижних уровней получают информацию об операционных аспектах изменений внешней среды (покупатели, ресурсы, технология). Некоторые исследователи считают «космополитов» особым типом «сторожей», так как они осуществляют контроль коммуникаций, по которым в организацию поступают идеи.

**Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого индивид устанавливает коммуникационные связи с другими индивидами. За основу выделения коммуникационных стилей можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и соответствие обратной связи. **Стиль А** – открытие себя – предполагает высокую степень открытости себя другими, но реакция других обычно остается без соответствующей обратной связи со стороны вызвавшего его индивида. Человек, использующий данный стиль, может чересчур эмоционально реагировать на сложившуюся ситуацию, что снижает эффективность коммуникаций. **Стиль Б** – реализация себя, характеризующаяся, так же, как и стиль А, высокой степенью открытости, и кроме того, максимальным использованием обратной связи. **Стиль В** – замыкание в себе – предполагает изолирование индивида от других и низкий уровень обратной связи. **Стиль Г** – защита себя, характеризующаяся низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи, что позволяет лучше узнать других и более правильно оценивать их. Такие люди любят слушать, но не любят обсуждать с другими свои качества. **Стиль Д** – продающие себя – предполагает умеренную открытость и умеренную обратную связь. Нельзя сказать, что какой-либо стиль является наилучшим, но исследования показывают, что же-

лательным в осуществлении эффективного коммуникационного процесса является стиль Б. Коммуникационный процесс – это процесс преобразования и обработки информации. Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена.

**Элементами коммуникационного процесса** являются:

1. **Отправитель** (коммуникатор) – лицо, создающее идеи или собирающее и передающее информацию. Коммуникаторами в организации могут быть менеджеры, не менеджеры, подразделения или организация в целом. Менеджеры осуществляют коммуникации с другими менеджерами, подчиненными, вышестоящими руководителями, клиентами, покупателями и группами лиц вне организации.

2. **Сообщение** – информация, передаваемая в коммуникационном процессе. Каждый раз, осуществляя коммуникационный процесс, коммуникатор имеет дело со следующими сообщениями:

- сообщение, которое собирается отправить;
- сообщение, которое на самом деле отправляет;
- сообщение, которое получает другой человек;
- интерпретация другим человеком того, что он получил;
- ответ другого человека;
- разница между ожидаемым и полученным ответом.

3. **Канал связи** – средство передачи информации. К каналам связи относятся речь, письмо и электронные средства связи. Богатство канала связи – это количество информации, которое может быть передано во время коммуникационного процесса. Выбор канала связи зависит от следующих факторов: типа послания, соответствия идеи и возможности физического выполнения символов.

4. **Получатель** – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Эффективный коммуникационный процесс требует, чтобы коммуникатор оценивал возможность получателя декодировать информацию. Эффективная коммуникация ориентирована на получателя, а не на отправителя. Задачей этапов коммуникационного процесса является составление сообщения и использование канала для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

К **основным этапам коммуникационного процесса** относят зарождение идеи, кодирование информации, выбор канала, передача информации, декодирование, обратная связь. Зарождение идеи является началом обмена информацией.

Для того, чтобы идея была понятна, она должна быть конкретной и должна соответствовать ситуации. Кодирование информации предполагает перевод идеи сообщения в символическую форму. Символ – это знак, означающий понятие. К ним относятся слова, интонации и жесты. Выбор канала предполагает, что канал соответствует физическому воплощению символов и идее, зародившейся на первом этапе. Передача информации – это использование канала для доставки сообщения получателю, т. е. физическая передача информации. Декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя, достигающий цели в том случае, когда символы отправителя знакомы получателю.

Если руководитель получает из бухгалтерии отчет, перенасыщенный специальными терминами, цель не достигается. Обратная связь – реакция на сообщение, помогающая определить, насколько правильно получатель понял сообщение отправителя. Осуществление коммуникаций проходит не всегда эффективно, поскольку существуют барьеры (шумы, помехи) коммуникационного процесса.

К основным из них можно отнести фильтрацию, выборочное восприятие, эмоциональное состояние, семантические проблемы, давление времени, невербальные преграды, неумение слушать. Фильтрация – искажение информации ее отправителем, с тем, чтобы создать ошибочное впечатление. Такая ситуация, когда подчиненный говорит руководителю то, что тот хочет услышать, довольно часто встречается в организациях. Личные интересы и восприятие того, что важно, может привести к фильтрации. Выборочное восприятие – непосредственное отражение действительности в сознании.

Люди реагируют не на то, что происходит в действительности в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Эмоциональное состояние. То, в каком эмоциональном состоянии находится получатель, влияет на интерпретацию сообщения. Экстремальные эмоции: радость или депрессия – скорее всего, являются препятствием эффективной коммуникации. Семантические проблемы (язык). Слова имеют разное значение для разных людей.

Возраст, образование, культурные традиции – вот три явные переменные, влияющие на язык, который человек использует, и на определения, которые он даёт словам. Давление времени является важным барьером в осуществлении эффективной коммуникации и часто может приводить к серьезным проблемам. Невербальные преграды связаны с использованием жестов и интонаций. Исследования показывают, что

воздействие сообщений только на 7 % зависит от слов, на 35 % от интонации и на 55 % от жестов и мимики.

Эффективная коммуникация предполагает наличие способности умения слушать собеседника.

**Методы обмена информацией** можно разделить на две большие группы – односторонние и двусторонние. Каждая из них выполняет свои функции и при надлежащем подходе весьма эффективна. Основная задача **односторонних коммуникаций** – довести до сведения работников информацию, в которой они нуждаются и которую могут счесть для себя полезной. Одним из методов односторонних коммуникаций является использование доски объявлений или социальных сетей в интернете. К преимуществам использования данного метода можно отнести отсутствие необходимости обходить каждого сотрудника персонально, низкую стоимость, легкость в осуществлении, наличие информации постоянно перед глазами сотрудников. Однако метод имеет ряд недостатков: далеко не каждый сотрудник смотрит, а тем более читает то, что написано на доске объявлений или в ленте. Условиями эффективного применения данного метода являются эффективное расположение доски объявлений, а также регулярное обновление информации и ее внешнего вида. Достаточно важным методом односторонних коммуникаций является корпоративный информационный бюллетень (в том числе посредством компьютерной сети). Метод хорош своей оперативностью, также не требует больших затрат. Такого рода бюллетени могут быть интересны для работников. Кроме того, он может быть выполнен на достаточно высоком качественном уровне.

Циркулирование информационных бюллетеней в локальной компьютерной сети – более быстрый и дешевый способ. Односторонние коммуникации задают организации верное направление, но не всегда приводят к наилучшим результатам.

К методам **двусторонних коммуникаций** относят встречи с персоналом, групповые брифинги, политику открытых дверей, участие в социальных группах. Встречи с персоналом – достаточно эффективный метод коммуникаций. Информация может быть доведена в сбалансированной форме, с правильно расставленными акцентами, компетентными ответами на вопросы. Работникам импонирует, что их держат в курсе новостей, дают возможность задать вопросы, а руководство не жалеет для них своего времени. Подходящая периодичность таких встреч – раз в полгода, квартал (за исключение важных



новостей, которые должны доводиться оперативно). Встречи не должны длиться более часа, речь – не более 20 минут. Целесообразно выдавать краткие (на одну страницу) тезисы.

**Групповые брифинги** – групповые информационные совещания. В большей степени они подходят для крупных компаний, где нет возможностей проводить встречи для всего персонала. Это способ быстрого и эффективного доведения информации с использованием каскада. Каскад может иметь несколько уровней: руководитель, члены правления, главы подразделений, рядовой персонал. Каждый месяц члены правления общаются с групповыми руководителями, используя форму заранее подготовленного информационного совещания (брифинга), а главы отделов, в свою очередь, по установленной форме проводят совещания со своими подчиненными. Чтобы предупредить распространения слухов, все совещания должны проводиться в одно и то же время. Групповые брифинги способствуют обмену идеями, выявляют мнения работников без проведения официального статистического исследования. Политика открытых дверей предполагает, что обращения сотрудников организации к непосредственным руководителям или руководителям более высокого ранга по любым интересующим их вопросам поощряются менеджментом организации, однако следует учитывать возможность проявления психологических и социальных барьеров, которые заставляют сотрудников воздерживаться от того, чтобы войти в кабинет руководителя. Иногда данная политика трансформируется в управление, основанное на «выходах в народ», когда менеджер систематически вступает в контакт с большим числом сотрудников.

**Участие в социальных группах** – осуществление коммуникаций в ходе участия в неформальных, нередко носящих развлекательный характер мероприятиях. Такой спонтанный обмен информацией позволяет оценить реальную ситуацию гораздо быстрее, чем при формальном общении.

**Способы улучшения коммуникаций:**

- эффективное слушание;
- регулирование информационных потоков для того, чтобы только существенные отклонения в осуществлении политики и процедур доводились до внимания менеджеров;
- использование обратной связи;
- использование эмпатии, т. е. умения ставить себя на место собеседника, чтобы воспринять его точку зрения и эмоции.

Теории коммуникации позволяют решить многие трудовые конфликты до их возникновения, а уже возникшие разрешить с минимальными издержками и максимальной выгодой.

### **Контрольные вопросы**

1. Какой положительный эффект может дать трудовой конфликт организации?
2. Как посредством трудовой адаптации снижаются негативные последствия конфликтов на предприятии?
3. Как управлять стрессом и снизить его негативное воздействие в процессе конфликтов на предприятии?
4. Какие коммуникационные процессы происходят в трудовом коллективе?
5. Как минимизировать количество трудовых конфликтов?

Л и т е р а т у р а: [7, 15, 25, 26, 47, 50, 51, 55, 57, 58].

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3   |
| СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 4   |
| Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....   | 8   |
| 1.1. Эволюция научных представлений об управлении персоналом .....  | 8   |
| 1.2. Персонал предприятия как объект научных исследований. Теории человеческих отношений. Теории человеческих ресурсов.....               | 15  |
| 1.3. Развитие управления персоналом в России и Беларуси.....  | 21  |
| Тема 2. ОСНОВНЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ .....  | 29  |
| 2.1. Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом.....  | 29  |
| 2.2. Цели и задачи управления персоналом .....  | 31  |
| 2.3. Принципы управления персоналом .....   | 33  |
| 2.4. Методы и функции управления персоналом.....  | 40  |
| Тема 3. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ....   | 45  |
| 3.1. Состав и структура персонала предприятия. Кадровый потенциал предприятия.....  | 45  |
| 3.2. Движение персонала предприятия. Кадровая политика организации: понятие и типы.....   | 57  |
| 3.3. Стратегическое управление персоналом. Стратегия управления персоналом организации: назначение и основные элементы .....              | 62  |
| Тема 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ .....  | 68  |
| 4.1. Необходимость и задачи планирования персонала .....  | 68  |
| 4.2. Основные элементы планирования персонала.....  | 71  |
| Тема 5. МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ РАБОТСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА .....   | 77  |
| 5.1. Работоспособность: общая характеристика, понятие, виды и факторы, влияющие на работоспособность .....                                | 77  |
| 5.2. Динамика работоспособности. Основные методы поддержания работоспособности персонала .....  | 83  |
| 5.3. Повышение производительности и нормирование условий труда .....  | 85  |
| Тема 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРУЮЩИЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....  | 88  |
| 6.1. Мотивационная сфера личности.....  | 88  |
| 6.2. Методы мотивации персонала. Мотивация и стимулирование труда.....  | 96  |
| 6.3. Формирование системы мотивации и стимулирования труда.....   | 104 |
| Тема 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....   | 108 |
| 7.1. Цели и виды профессионального развития персонала.....  | 108 |
| 7.2. Методы профессионального обучения персонала.....   | 111 |
| 7.3. Понятие и виды карьеры персонала. Планирование карьеры менеджера.....  | 113 |
| 7.4. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования. Организация работы с резервом руководящих кадров .....                | 124 |
| Тема 8. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ. КОНКУРС КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ..... | 129 |
| 8.1. Содержание оценки деятельности персонала. Методы и критерии оценки деятельности персонала.....                                       | 129 |

|   |            |
|---|------------|
| 8.2. Аттестация персонала: ее цели и процедура.....   | 135        |
| 8.3. Сущность и цели отбора персонала. Методы отбора персонала.....   | 137        |
| 8.4. Маркетинг персонала.....   | 141        |
| <b>Тема 9. ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ<br/>КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ .....</b>  | <b>146</b> |
| 9.1. Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования<br>и его особенности .....   | 146        |
| 9.2. Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному<br>обучению .....   | 150        |
| 9.3. Затраты на обучение как прибыльные капиталовложения .....  | 153        |
| <b>Тема 10. КОНФЛИКТЫ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ. КЛАССИФИКАЦИЯ<br/>КОНФЛИКТОВ .....</b>  | <b>155</b> |
| 10.1. Понятие конфликта в трудовой деятельности. Классификация<br>конфликтов в трудовой сфере.....  | 155        |
| 10.2. Организация управления конфликтами и стрессами.<br>Разрешение конфликтов .....  | 159        |
| <b>Тема 11. КОНФЛИКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ. МИНИМИЗАЦИЯ<br/>КОНФЛИКТОВ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ .....</b>  | <b>169</b> |
| 11.1. Роль конфликта в деятельности предприятия. Трудовая адаптация<br>персонала: сущность, направления, стадии, виды. Управление<br>конфликтными стрессами ..... | 169        |
| 11.2. Коммуникативные процессы в трудовом коллективе. Минимизация<br>конфликтов на основе вербальной коммуникации.....  | 178        |