

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМА-
ТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Ка ф е д р а м е н е д ж м е н т а

В.Г.Гринченко

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

по курсу «Управление персоналом»
для студентов экономических специальностей

Допущено Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов экономических
специальностей высших технических учебных заведений

Минск 1999

УДК 658.51

В.Г.Гринченко Учебное пособие по курсу «Управление персоналом» студентов экономических специальностей. Мн.: БГУИР, 1999. - 136 с.
ISBN 985-444-121-0.

Учебное пособие предназначено для углубленного рассмотрения основных теоретических вопросов курса по проблемам совершенствования управления персоналом организаций в период перехода Республики Беларусь к новым экономическим условиям хозяйствования.

Ил. 19, табл. 5.

Рецензенты:

В.И.Тарасов – д-р экон. наук, профессор БГЭУ,
Кафедра экономики и организации машиностроительного производства БПА

ISBN 985-444-121-0.

© В.Г.Гринченко, 1999

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. МЕНЕДЖЕР И ОРГАНИЗАЦИЯ	6
1.1. <i>Природа учреждения. Ролевая структура труда менеджера</i>	6
1.2. <i>Понятие «организация»</i>	12
2. КОНЦЕПЦИЯ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	21
2.1. <i>Концепция управления персоналом</i>	21
2.2. <i>Принципы построения системы управления персоналом</i>	23
2.3. <i>Система и классификация методов управления</i>	26
2.4. <i>Государственная система управления трудовыми ресурсами</i>	29
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	37
3.1. <i>Цели и функции системы управления персоналом</i>	37
3.2. <i>Организационное проектирование системы управления персоналом</i>	44
3.3. <i>Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом</i>	54
4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	61
4.1. <i>Виды и составляющие стратегии управления персоналом</i>	61
4.2. <i>Компетенция персонала как объект стратегического управления</i>	65
5. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	75
5.1. <i>Роль кадрового планирования в управлении организацией</i>	75
5.2. <i>Маркетинг персонала</i>	79
5.3. <i>Планирование численности персонала</i>	82
6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ	88
6.1. <i>Отбор и прием персонала в организацию</i>	88
6.2. <i>Методы оценки персонала</i>	98
6.3. <i>Управление деловой карьерой</i>	101
7. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИЯ	106
7.1. <i>Внешние воздействия на предпосылки поведения</i>	106
7.2. <i>Индивидуальные различия мотивационного поведения</i>	110
7.3. <i>Характерные черты поведения в организации</i>	112
7.4. <i>Взаимодействие формальных и неформальных структур</i>	114
8. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	117
8.1. <i>Теория поведения личности</i>	117
8.2. <i>Мотивация трудовой деятельности персонала организации</i>	120
9. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	128
ЛИТЕРАТУРА	134

ВВЕДЕНИЕ

Осуществляемые в Беларуси экономические реформы существенно меняют статус предприятия, как основного звена народного хозяйства. Меняются отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными» между всеми работниками внутри организации.

Комплексный подход к управлению, как единству всех функций, позволил выделить новое в характеристике управления - функцию руководства персоналом. Важнейшим элементом реализации данной функции является управление трудовой мотивацией персонала, которое в современных условиях претерпело существенное изменение, связанное с изменением приоритетов трудовой деятельности.

Работа в общественном производстве перестает быть социально значимой ценностью. Это предполагает изменение отношения к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

Управление персоналом - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации за счет совершенствования социально-экономических, социально-психологических и административных методов руководства, направленных на установление реальных приоритетов работников в их трудовой деятельности.

Овладев современными методами управления персоналом, руководитель может значительно расширить свои возможности в привлечении работников к выполнению задач для достижения целей организации.

Учебное пособие разработано в соответствии с утвержденной кафедрой менеджмента БГУИР рабочей программой курса «Управление персоналом» и предназначено для углубленного рассмотрения основных теоретических положений курса, являясь теоретико-методологическим дополнением к основному лекционному материалу.

Логически построенная структура учебного пособия охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации на основе рассмотрения взаимосвязи: управления, как предмета изучения; организации, понимаемой как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей, как объекта изучения; менеджера и выполняемых им ролевых функций, как субъекта изучения.

Учебное пособие состоит из девяти глав.

В первой главе рассматриваются основные теоретические положения, характеризующие предмет, объект и субъект курса. Определяются основные направления и задачи по совершенствованию работы с персоналом организации.

Глава вторая посвящена рассмотрению методологии управления персоналом организации. В ней рассматриваются принципы и методы построения сис-

темы управления персоналом, изучается концепция управления персоналом в рыночных условиях,

В третьей главе освещается система управления персоналом организации: излагаются основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации; методы формирования целей, функций; организационной структуры системы управления персоналом; проблемы нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Четвертая глава посвящена проблемам стратегического управления персоналом организации. Обосновывается необходимость разработки кадровой стратегии, анализируются ее составляющие, рассматривается взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией управления организацией. Раскрыты понятия компетенции персонала и управления компетенцией персонала как важнейших аспектов стратегического менеджмента персонала организации.

Пятая глава посвящена проблемам кадрового планирования в организации. Здесь раскрыта сущность, определены цели и задачи кадрового планирования, рассматриваются структура и содержание оперативного плана работы с персоналом. Дается определение маркетинга персонала, излагается методика определения потребности в персонале, указываются источники его покрытия.

В шестой главе рассматриваются проблемы мотивационного поведения человека в организации. Определяются тенденции и цели социального развития. Анализируются факторы, влияющие на мотивационное поведение работников и проблемы формальной и неформальной структур организаций. Рассматриваются задачи государственной политики по преодолению кризиса труда.

В седьмой главе рассматриваются вопросы технологии управления персоналом и его развитием. Здесь изучается весь цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, отбор и прием на работу; деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности; управление деловой карьерой; организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; высвобождение персонала.

В восьмой главе освещаются вопросы управления поведением персонала организации. Рассматриваются проблемы управления социальным развитием организации. Изучается современная теория поведения личности в социальных группах, рассматривается методика мотивации трудовой деятельности персонала.

В завершающей, девятой главе анализируется круг вопросов, относящихся к оценке результативности труда руководителей, функционирования подразделений системы управления персоналом организации. Изучается методика оценки эффективности совершенствования управлением персоналом организации, учитывая новую рыночную среду.

В конце каждой главы приводятся контрольные вопросы, предназначенные для закрепления изученного материала.

1. МЕНЕДЖЕР И ОРГАНИЗАЦИЯ

1.1. Природа учреждения. Ролевая структура труда менеджера

Изменения в обществе, в экономике, во всем вашем жизненном укладе ни требуют изменений нас самих.

Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, определяют словом «вызов» (challenge). По их понятию, каждый вызов таят в себе для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нужно овладеть новым знанием, научиться пользоваться им на практике.

Существует большое количество определений понятия «менеджмент». И это справедливо, так как на любой стадии развития мы имеем дело с менеджментом различного типа - технологическим, финансовым, корпоративным, функциональным и т.д.

В данном курсе, в самом общем виде, менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Целенаправленное воздействие на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу и составляет предмет курса «Управление персоналом».

Чтобы понять значимость вопросов, предлагаемых к рассмотрению, следует обратиться к опыту стран, с которыми связано понятие значительного экономического и социального прогресса. Это правомерно и с точки зрения того, что общие экономические и социальные законы развития общества универсальны и характерны для всех общественных формирований. Примером может служить процесс, происходящий в настоящее время в посткоммунистических странах, проявлением которого стал широкий интерес политиков, экономистов, руководителей, чиновников различного уровня к вопросам управления.

Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, социальный слой управленческих работников - в весьма влиятельную общественную силу.

Как и всякая область человеческой деятельности, вызванная развитием производительных сил, управленческая деятельность дисерфицировалась, приводя к возникновению разнообразной собственно управленческой деятельности. Особенное место здесь занимает управленческая деятельность, направленная на руководство людьми - управление экономическим и социальным развитием общества с использованием труда, интеллекта, мотивов поведения ассоциированных работников. Именно это и вызвало появление обособленной дис-

циплины «Управление персоналом» как одной из центральных ж общей структуре дисциплин изучающих вопросы управления.

Прежде чем рассматривать вопросы, связанные непосредственно с управлением людьми (в дальнейшем - персонал, кадры и т.д.), следует рассмотреть само понятие менеджер и его роль в системе производственных отношений.

В большинстве литературных источников между понятиями «менеджмент» и «управление» ставится знак равенства. Однако это равенство можно признавать только с большой степенью условности. Особенно это неприемлемо в период переходной экономики, в котором в настоящее время находятся практически все посткоммунистические страны. Дело в том, что понятия «менеджмент», «менеджер» можно применять только в условиях рыночной экономики, предполагающей весьма значительную долю самостоятельности. Тип управленца, свойственный административно-командной системе управления экономикой, скорее можно характеризовать как хозяйственного руководителя, деятельность которого направлена на регулирование и распределение подчиненного коллектива и материальных средств в рамках, ограниченных сферой и полномочиями данного руководителя и отрицает всякую хозяйственную самостоятельность.

В общем виде менеджер должен обладать следующими особенностями:
во-первых, это субъект управления, действующий в некоторой организации;

во-вторых, это профессиональный управляющий, представитель особой профессии, а не просто экономист или инженер, осуществляющий управленческие функции.

В культуре развитых капиталистических стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». Однако бизнесмен и менеджер - это не одно и то же.

Бизнесмен - это тот, кто «делает» деньги, владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход.

Менеджер - это тот, кто обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди, а сам он в абсолютном большинстве случаев оторван от собственности, которой распоряжается.

Это противоречие частично стирается в сфере малого и среднего бизнеса, где бизнесмен выступает в роли предпринимателя.

Предприниматель - это тот, кто, затевая новое дело, вкладывает личные средства и принимает на себя весь риск. Это обстоятельство заставляет его избегать бюрократических методов управления.

Изменения, происходящие в принципах управления персоналом, направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобретает решающее значение в современных условиях. Очевидно, что в условиях неэффективности функционирования общественной собственности, связанным с этим процессом стагнации и распада крупных предприятий, являющихся, в основном, монополистами, происходит и распад административно-командных методов управления - становление на этой основе коллективных

форм собственности (акционерных и партнерских компаний, кооперативов и т.д.), предполагающих и изменение мотивационной политике труда менеджера в деле управления персоналом, осуществления кадровой политики. В целом эти изменения направлены на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей.

Таким образом, являясь субъектом управления, менеджер осуществляет специфические функции, которые не присущи другим видам деятельности.

Анализируя работу менеджеров по управлению персоналом, можно выделить следующие задачи, отражающие их профессиональные функции.

Менеджер обязан:

способствовать повышению творческой и производственной отдачи персонала;

ориентироваться на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников;

разрабатывать и реализовывать политику подбора и расстановки персонала,

вырабатывать правила приема и управления персонала;

решать вопросы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала.

На менеджеров возлагается также ответственность за оценку работы сотрудников, определение необходимого вознаграждения за конечные результаты работы, организацию и контроль за деятельностью обособленных трудовых групп и коллективов, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решения и т.д.

Исходя из задач по управлению трудовыми коллективами предмет курса «Управление персоналом» можно определить как реализацию кадровой политики в труде менеджера. Реализация кадровой политики включает в себя:

сферу деятельности производственной кадровой политики, количественное и качественное планирование персонала;

занятость персонала (маркетинг персонала), сокращение штатов;

обучение персонала;

управление персоналом (кадровый контроль);

политика руководства, политика стимулирования, мотивация персонала;

социальная политика;

информационная (коммуникационная) политика;

содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

При рассмотрении вопросов управления персоналом следует также иметь в виду, что с развитием производительных сил в целом и с учетом динамических изменений, происходящих в республике при переходе к рыночным отношениям, изменяются и сами представления о месте, роли и значении управления персоналом. Происходящие изменения в знаниях, характерные для всех общественных дисциплин, здесь проявляются наиболее ярко и носят важный практический и прикладной характер. Примером может служить изменение во взглядах на природу и сущность управления (менеджмента) за тот небольшой

промежуток времени, который произошел с зарождения науки, - от администрирования к демократическим методам управления, от военизированной, налоговой системы к использованию социально-психологических факторов, к сотрудничеству ради достижения общих целей.

Сегодня уже трудно сказать, как и когда зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами, и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

политической (необходимость установления и поддержания порядка в группах);

экономической (необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов);

оборонительной.

Когда два человека совместными усилиями передвигают камень, который в одиночку с места не сдвинуть, то здесь уже возникают зачатки управления. Простое действие приобретает два основополагающих свойства:

цель;

совместные действия.

Таким образом, управление в самом широком смысле можно определить как деятельность групп людей, соединяющих свои усилия для достижения общих целей.

Поскольку управление затрагивает все типы кооперативного поведения, то, очевидно, любой человек, вовлеченный в деятельность, основанную на взаимодействии с другими людьми, оказывается вовлеченным в управление. Более того, поскольку каждый человек взаимодействует с другими людьми на протяжении всей своей жизни, значит, у каждого есть какие-то элементарные представления об управлении и о некоторых его проблемах.

Большинство людей, вовлеченных повседневной жизнью в управление, редко об этом задумываются в формальном плане. Они редко по своей инициативе начинают анализировать, какими способами реально достигается организационное взаимодействие групп, как сделать взаимодействие более эффективным, какова необходимая продолжительность взаимодействия и др.

Другое дело - взаимодействие в организациях, особенно крупных, которые представляют собой сегодняшнюю промышленность. Если мы хотим, чтобы крупные организации выполняли свои задачи, чтобы крайне сложные взаимосвязи, свойственные индустриальной эпохе, не разрушались, то нам следует понять, что же такое деятельность организации, деятельность людей, и в первую очередь управленцев данной организации. Поэтому в дальнейшем, рассматривая вопросы управления персоналом в формальных организационных структурах, основное внимание мы будем уделять именно административному управлению, как наиболее распространенному и важному виду управленческой деятельности-управлению персоналом организации.

Направленность управления всегда одна и та же - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. Следует исходить из того, что

в конкретном управлении определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

В общей теории менеджмента выделяются следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Наиболее часто административное управление связано с применением организационно-административных методов управления, поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации и координации деятельности подчиненных.

Мы совершенно справедливо и критикуем административное управление, однако следует иметь в виду, что никакие экономические методы не могут реализовываться без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Поэтому мнение, что экономические и социально-психологические методы вытесняют организационно-административные, не выдерживает критики ни с научной, ни с практической точки зрения. Здесь административное управление не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Организация ожидает от человека, что он будет осуществлять определенную роль.

Под ролью в организации понимается обособленная совокупность задач, функций и работ, выполнение которых предполагает закрепление их за работником.

Одним из важнейших условий успешного выполнения роли является правильное ее построение и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации, что является главной задачей административного управления.

Роль, с одной стороны, должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации, с другой - отвечать запросам и ожиданиям человека. Для того чтобы решить эту трудную задачу необходимо выполнение двух условий:

ясность роли, т.е. осознание не только содержания роли, но связи его деятельности с целями и задачами организации, его место в совокупности работ, выполняемых коллективом;

преемственность роли, т.е. осознанность выполнения своих обязанностей, уверенность в положительном результате еще до начала действий.

Использование ролевого подхода в управлении может сопровождаться (и сопровождается) возникновением конфликтов, причинами чего являются:

неопределенность роли;

перегрузка роли.

Рольевые конфликты - достаточно распространенное явление во многих организациях. Их не следует рассматривать только как негативное явление, так как они несут импульсы обновления, совершенствования в развитии как организации в целом, так и ее индивидов.

В результате обобщения рольевых конфликтов можно выделить основные группы, порождающие проблемы выполнения роли:

- причины, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержании роли;

- причины, связанные с противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации;

- причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением;

- причины, порождаемые противоречием между данной ролью в некоторыми другими ролями.

В задачу административного управления входит разрешение этих противоречий и конфликтов. Существуют определенные способы их преодоления:

- изменение способа содержания осуществления роли (изменение работы);

- изменение людей, выполняющих роль;

- перестановка людей с одной роли на другую.

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Различают формальный и неформальный статус.

Рольевой подход к построению взаимодействия человека и организации предполагает, что вся совокупность действий организации может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификации, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении.

Осознание этого положения весьма важно в понимании природы управления, так как значение личностных характеристик человека в выполнении им определенной роли не только очень велико, но и зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией и решающим в выполнении управленческих функций работниками организации.

Различают:

- межличностные роли;

- информационные роли;

- роли, связанные с принятием решений.

Межличностные роли определяются статусом менеджера как руководителя, лидера для своих подчиненных. Являясь в то же время членом организации, он формирует отношения внутри и вне организации, определяет мотивацию членов организации и достижение поставленных целей, выступает арбитром в разрешении конфликтов и др.

Информационные роли состоят в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяя ее в виде фактов и нормативных установок. Его роль - быть «преобразователем» информации.

Роли, связанные с принятием решений, выражаются в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.д.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации. Но функции, выполняемые конкретным менеджером, далеко не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия управления:

1. Высший уровень: полномочное управление; общее руководство.
2. Средний уровень: обеспечивает реализацию политики функционирования организации.
3. Нижний уровень: руководители, находящиеся непосредственно над исполнителями.

1.2. Понятие «организация»

Что такое организация? Отвлекаясь от отдельных частных аспектов можно сказать, что основными составляющими любой организации являются:

люди, входящие в нее;

цели, для решения которых она создана;

управление, которое мобилизует и приводит в движение потенциал организации для достижения стоящих перед ней целей (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Элементы организации

В литературе организация часто рассматривается структурно как административная надстройка в лице так называемого аппарата, являющегося товаропроизводителем.

Мы будем рассматривать организацию вне задач, функций, политики, т.е. как объект управления, берущий свое начало от человека, его потребностей и целей.

Тогда организацию можно определить как группу людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели.

Чтобы достичь цели, люди добровольно передают организации часть своих индивидуальных свобод. С этой точки зрения организация - это обмен личной независимости на достижение цели. Организоваться - значит разрешить другим направлять ваше поведение. Несогласие индивида с этим устраняет организацию. Отсюда появляется еще одно определение организации - как системы для координации поведения. То есть само поведение является сутью организации.

Любая организация может быть также представлена как часть более крупной системы, т.е. встроенной во внешнее окружение. На входе организация получает ресурсы из внешнего окружения, а на выходе - отдает внешней среде созданный ею продукт или услугу. Таким образом, ее жизнедеятельность состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешней среды;
- преобразование сырья в продукт;
- передача продуктов во внешнюю среду.

Все три процесса жизненно важны для организации: если один из них прекращается, организация не может существовать. С этой точки зрения организация представляет собой взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт. Ключевая роль в поддержании баланса между тремя процессами принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление.

Как и все общественные формирования, организация существует в пространстве и во времени. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Фаза 1 - рождение организации.

Для нее характерны:

- определение главной цели - выживание;
- кризис стиля руководства (руководство одним лицом);
- основная задача - выход на рынок;
- организация труда - увеличение прибыли.

Фаза 2 - детство в юность.

главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост;
выживание за счет жесткого руководства;
основная задача - укрепление и захват части рынка;
организация труда (планирование прибыли, увеличение жалования и за-слуг).

Фаза 3 - зрелость:

главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа;

эффект руководства за счет делегирования полномочия (децентрализованное руководство);

основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразия интересов;

организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 - старение организации - высшая ступень ее деятельности:

главная цель - сохранить достигнутые результаты;

эффект руководства - координация действий;

основная задача - стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 - возрождение организации:

главная цель - оживление по всем функциям;

рост (коллективизм);

главная задача - омоложение;

организация труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

Характеризуя организационные структуры, мы не будем останавливаться на их формальных признаках, а лишь кратко охарактеризуем их с точки зрения того, что организация как объект изучения - это группа людей, сознательно координирующих свою деятельность и именно поэтому являющаяся объектом управления.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности и т.д.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики (рис 1.2).

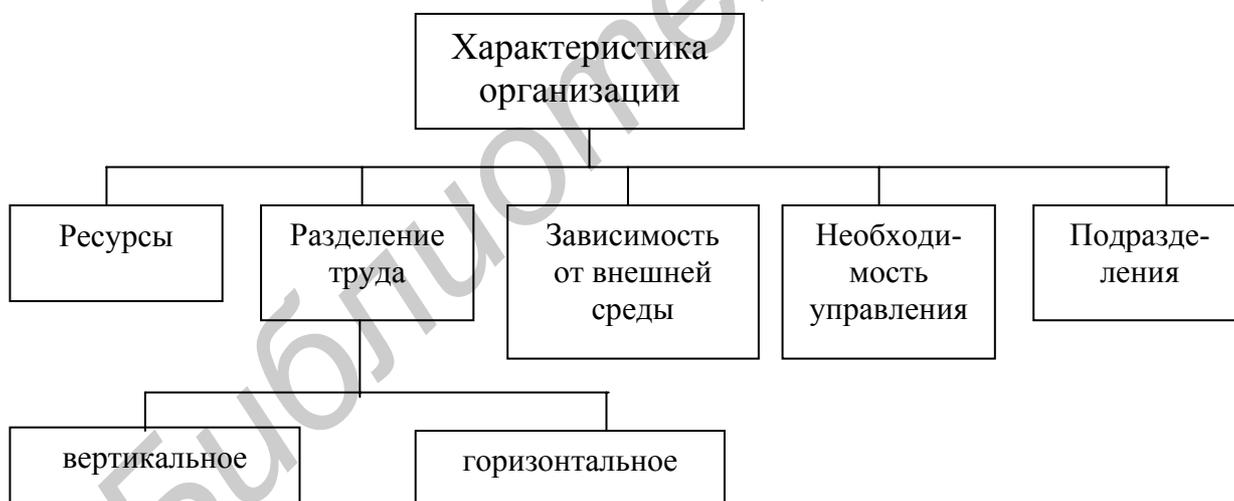


Рис. 1.2. Характеристики организации

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Это условие и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы:

внешней среды организации (рис. 1.3);

внутренней среды организаций (рис 1.4).



Рис. 1.3. Внешняя среда организации

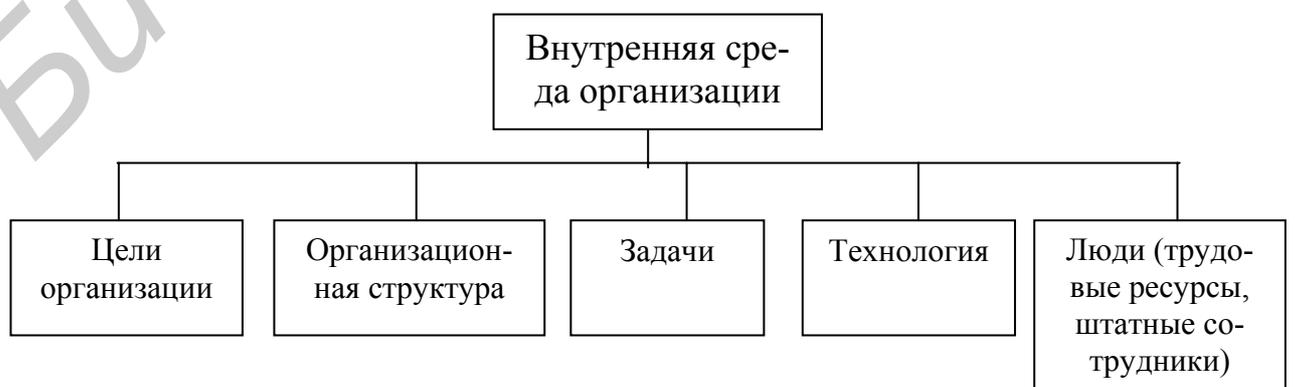


Рис. 1.4. Внутренняя среда организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношения существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако с точки зрения управления персоналом необходимо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в значительной мере влияют на политику формальной.

Формальные организации - это группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, которые называются формальными. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Неформальной организацией называется стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Отношения в этой группе формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка коллектива, указаний на обязанности, согласованных ролей.

Неформальные группы существуют в каждой организации. В то же время цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью. Но неформальных отношений на дело формальной организации весьма существенно. Поэтому для всякой организации важно, чтобы информационные группы не доминировали.

Влияние неформальных отношений может регулироваться, но чтобы этого добиться, менеджер по персоналу должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация.

Неформальная организация людей может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей.

В-третьих, нужно выявить неформальных лидеров и управлять ими.

В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) чувство принадлежности (удовлетворенность);

- 2) взаимопомощь (боязнь критики начальства);
- 3) защита (сила в единстве);
- 4) объединение (недостаток официальной информации, поиск равного интеллекта);
- 5) симпатия.

Неформальные организации могут быть похожими формальные. Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

- 1) социальный контроль (эталон поведения);
- 2) сопротивление переменам (угроза существованию неформальной организации);
- 3) неформальные лидеры (признание в группе единомышленников).

Существование неформальных групп в организации - вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать (пример: Япония. Менеджер организует не только производственные отношения работников, но и организует их совместный досуг, включая и членов семьи).

Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения.

Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда

1. Горизонтальное разделение труда - это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности (т.е. разделение всей работы на составляющие компоненты). Различают следующие виды разделения труда:

- функциональное;
- до товарно-отраслевого признаку;
- квалификационное.

2. Вертикальное разделение труда - отделяет работу по координации действий от самих действий. Деятельность по координированию труда других и составляет сущность управления. В такой работе всегда присутствуют два момента:

- интеллектуальный (подготовка и принятие решения);
- волевой (проведение решений в жизнь).

В укрупненном плане вертикальное разделение труда производится по следующим направлениям:

- общее руководство;
- технологическое руководство;
- экономическое руководство;
- оперативное управление;
- управление персоналом.

Для менеджера управление персоналом занимает особое место, поскольку всех остальных направлений управленческой деятельности осуществляется через его воздействие на подчиненный ему персонал организации.

Управление персоналом в организации осуществляется в основном особой группой управленцев - менеджеров по персоналу. Это специфический вид

управления, особенности которого вытекают из определения организации как «группы людей», имеющей свои координаты поведения.

Поэтому правомерно здесь рассмотреть вопрос о взаимодействии людей и организации.

Пытаясь подогнать поведение своих служащих под желаемое, организация постоянно наталкивается на противоположные, тем управляющим решениям, которые она предъявляет к персоналу. Эти воздействия можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние отражают индивидуальные личностные качества работников.

Это такие качества как объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность, социальность и др.

Внешние факторы могут порождаться социальными контактами работников вне организации, политическими и социальными процессами, происходящими в обществе, воздействием предшествующего обучения, общественным мнением и др.

Как внутренние, так и внешние факторы воздействуют на отношения работника и организации неоднозначно: с одной стороны, они могут противодействовать, с другой могут усиливать приверженность работников организации и дисциплину в ней, а не вступать с ними в конфликт.

Таким образом, то, что работник организации делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в нем до того, как он пришел в организацию, а также воздействиями, которым он подвергается вне своего пребывания в организации.

Но наиболее мощным воздействием на поведение работников в организации является организационное воздействие, оказываемое самой организацией, в которой оказывается индивидуум.

Способность организации развивать у своих членов привычку к кооперации значительно усиливается взглядами и привычками, которые сами эти члены привносят в организацию.

Выше мы рассматривали характерные черты формальных и неформальных организаций. Отмечалось, что основная задача менеджера по персоналу заключается в обеспечении единства их целей. Для этого менеджер должен четко представлять отношение самих работников, как к формальной, так и к неформальной организациям.

Говоря о формальной организации необходимо уточнить два понятия: «намеренно» и «на законных основаниях».

В некоторых простых ситуациях деятельность организации может быть совершенно не спланированной. Но в большинстве организаций, особенно государственных, существует несколько служащих, которые тратят все свое время или часть его на планирование поведения в организации - разделение труда и распределение обязанностей, отношения субординации и т.п. Формальная организация начинает свое существование тогда, когда начинается согласованная и общепризнанная процедура «узаконивания» плана развития этой организации. Почему мы считаем примерный план (т.е. назначение руководителей под-

разделений, определение круга обязанностей подчиненных и т.д.) легитимным? Ответ кроется в отношении людей, к которым обращен этот ПЛАН. Признание правильности действий менеджеров, таким образом, основано на соответствии этой деятельности нормам, правилам и законам всего общества. Здесь нужно учитывать следующее:

во-первых, законность в своей основе - не правовой, а психологический вопрос. Менеджер прав только тогда, когда люди сознают, что он подчинен и действует в соответствии с теми же законами, что и они;

во-вторых, законность управленческой деятельности редко признается абсолютной теми, кем управляет менеджер. Выход за весьма узкие рамки властных полномочий чреват отказом в признании законности этих действий;

в-третьих, законность не обязательно должна носить иерархический характер (выполнение указа, противоречащего высшему закону, не освобождает от ответственности).

Однако важно признать, что планы формальных организаций воздействуют на поведение подчиненных иначе, чем неформальные планы, потому что они образуют более широкую структуру законности и власти, прививаемой служащими.

Информационная модель отношений в организации может формироваться по двум причинам:

1) формальный план может быть неполным (т.е. не включать в себя реальные модели поведения, природа не терпит пустоты);

2) реальное поведение может находиться в противоречии с формальным планом.

Реальная модель практически всегда противоречит формальной. Такое противоречие может быть как намеренным, так и ненамеренным. Причем ненамеренное сопротивление всегда предшествует намеренному. Когда служащие обнаруживают, что вести дела по «формальным» каналам слишком сложно, они находят новые и часто явно запрещенные неформальные каналы, дополняющие или даже подменяющие собой формальные. Это кризис формальной организации.

Таким образом, служащий как индивидуум - никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, корнящихся вне организации, и особенно вне ее формальных планов, играет важную роль в определении реального поведения работника, а значит и эффективности работы организации.

Как уже отмечалось, именно менеджер по персоналу должен учитывать особенности взаимодействия человека и организации. От того, как будет произведен отбор, подбор, расстановка кадров, как будут сформированы и согласованы ценностные характеристики организации и работников, какие методы будут использоваться в управленческом воздействии на подчиненных, как будут учитываться индивидуальные особенности работников и т.д., будет зависеть стабильность и в то же время динамичное развитие коллектива.

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческая деятельность?
2. В чем заключается различие понятий «хозяйственный руководитель» и «менеджер»?
3. Что включает в себя реализация кадровой политики?
4. Какие методы управления вы знаете? Их краткая характеристика.
5. Что такое ролевой подход в управлении?
6. Что понимается под организацией? Какие формы развития вы знаете?
7. В чем заключается различие между формальной и неформальной организациями?
8. Охарактеризуйте различные формы разделения труда.
9. Приведите примеры внешних и внутренних факторов, воздействующих на отношения работника и организации.
10. Какова роль менеджера в управлении формальной и неформальной организациями?

2. КОНЦЕПЦИЯ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Концепция управления персоналом.

Понятие «управление персоналом» стало использоваться в практике управления лишь в последние годы, что вызвано значительными изменениями в социально-экономических отношениях страны, приведшими к новому пониманию кадровой политики. До настоящего времени система управления кадрами и социальным развитием коллектива либо вовсе отсутствует, либо большая часть работ выполняется линейными руководителями подразделений.

Основным структурным подразделением, на который возложена работа с кадрами, является отдел кадров. В его обязанности входят прием и увольнение работников, а также организация их обучения, повышение квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров, как правило, имеют низкий организационный статус, в силу чего не являются координирующим центром кадровой работы и не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими службами и другими подразделениями, которые прямо или косвенно выполняют функции управления кадрами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. Положение усугубляется тем, что в стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах. Все это привело к значительному отставанию кадровых служб от требований, предъявляемых к управлению персоналом в условиях изменения социально-экономической системы страны.

Существуют и другие объективные обстоятельства, требующие повышения роли кадровых служб: изменились условия, связанные с переходом устойчивого во времени дефицита квалифицированных работников во вновь развивающихся сферах деятельности к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала превращается в важнейший рычаг отношения эффективности производства при переходе к рыночной экономике: уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работников. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб за выбор направлений квалификационного роста работников, за повышение эффективности форм обучения и стимулирования их труда; реализация перестройки кадровой политики в организации влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Основу концепция управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Это требует от кадровых служб переориентировки от решения чисто административных задач к таким, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; управление социальными и производственными конфликтами и стрессами; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; управление трудовой мотивацией. В этом все больше заинтересовываются все организации, реально ставшие на путь экономических преобразований. Если раньше, в условиях административно-командной системы эти вопросы вообще не решались или рассматривались как второстепенные, то теперь, с повышением роли каждого отдельного работника в развитии организации, они выходят на первый план.

При переходе к рынку происходит отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей и их реализации на уровне организации. Главное внутри организации - работники. А за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом смысле, не забывая о нравственности.

В соответствии с этим можно определить основные направления перестройки деятельности кадровых служб:

- обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора;

- внедрение активных методов поиска и подготовки квалифицированных работников;

- планомерная работа с руководящими кадрами и резервом для выдвижения;

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов;

- обеспечение социальных гарантий работников в области занятости;

- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам;

- укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами;

- обновление научно-методического обеспечения кадровой работы.

Эти и другие направления развития работы кадровых служб по управлению персоналом в условиях становления рыночной экономики открывают принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами

2.2. Принципы построения системы управления персоналом

В методологии управления есть одна из важнейших категорий, которая синтезирует в себе объективность экономических законов, законов управления и характерные черты реальной практики производства, - это принципы управления.

Под принципами управления понимаются основополагающие правила, положения, которыми руководствуются органы управления, руководящие работники в процессе управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

Принципы управления объективны. Однако в различных сферах управленческой деятельности общие принципы управления проявляются в своей специфической форме.

В различных литературных источниках можно встретить различное количество принципов управления, различную последовательность их рассмотрения, поэтому при определении состава принципов следует руководствоваться определенными требованиями. Основные из них следующие:

они должны быть основаны на законах развития общества, законах и закономерностях управления;

соответствовать целям управления;

отражать основные свойства связи и отношения управления;

учитывать временные и территориальные аспекты процессов управления;

иметь правовое оформление, т.е. быть закрепленными в различных нормативных документах, например в конституции, законе о предприятии и других аналогичных документах.

Наиболее полно принципы построения системы управления персоналом рассмотрены А.Я.Кабановым. Он выделяет две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Обусловленности функций управления персоналом целями производства, Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

Первичности функций управления персоналом. Состав подразделов, система управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом. Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).

Оптимального соотношения управленческих ориентаций. Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

Потенциальных имитаций. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.

Экономичности. Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Прогрессивности. Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Перспективности, При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Комплексности. При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)

Оперативности. Своевременное принятие решения по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающему или оперативно управляющему отношениями.

Оптимальности. Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Простоты, Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

Научности. Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Иерархичности. В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.

Автономности. В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

Согласованности. Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Устойчивости. Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение, и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

Многоаспектности. Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали, может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.

Прозрачности. Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать доступную единую терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

Комфортности. Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов, обоснования выработки, принятия и реализации решений человеком.

Принципы, отделяющие направления развития системы управления персоналом

Концентрации. Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на основных задачах и (2) концентрация однородных функций в одной подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

Специализации. Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

Параллельности, Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

Адаптивности (гибкости) Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Приемственности. Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

Непрерывности. Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.

Ритмичности. Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Прямоточности. Упорядоченность и целенаправленность необходимости информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Следует учитывать, что все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организация.

2.3. Система и классификация методов управления

Реализация функций и принципов управления персоналом осуществляется путем применения различных методов.

Метод управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на системы (объект) управления (фирма, отдел, подразделение и т.д.).

Содержание - это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма - действие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) воздействие или косвенное воздействие (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В экономической литературе принято подразделять все методы на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические (рис.2.1).

Организационно-распорядительные методы. Объективной основой использования этих методов управления персоналом являются организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

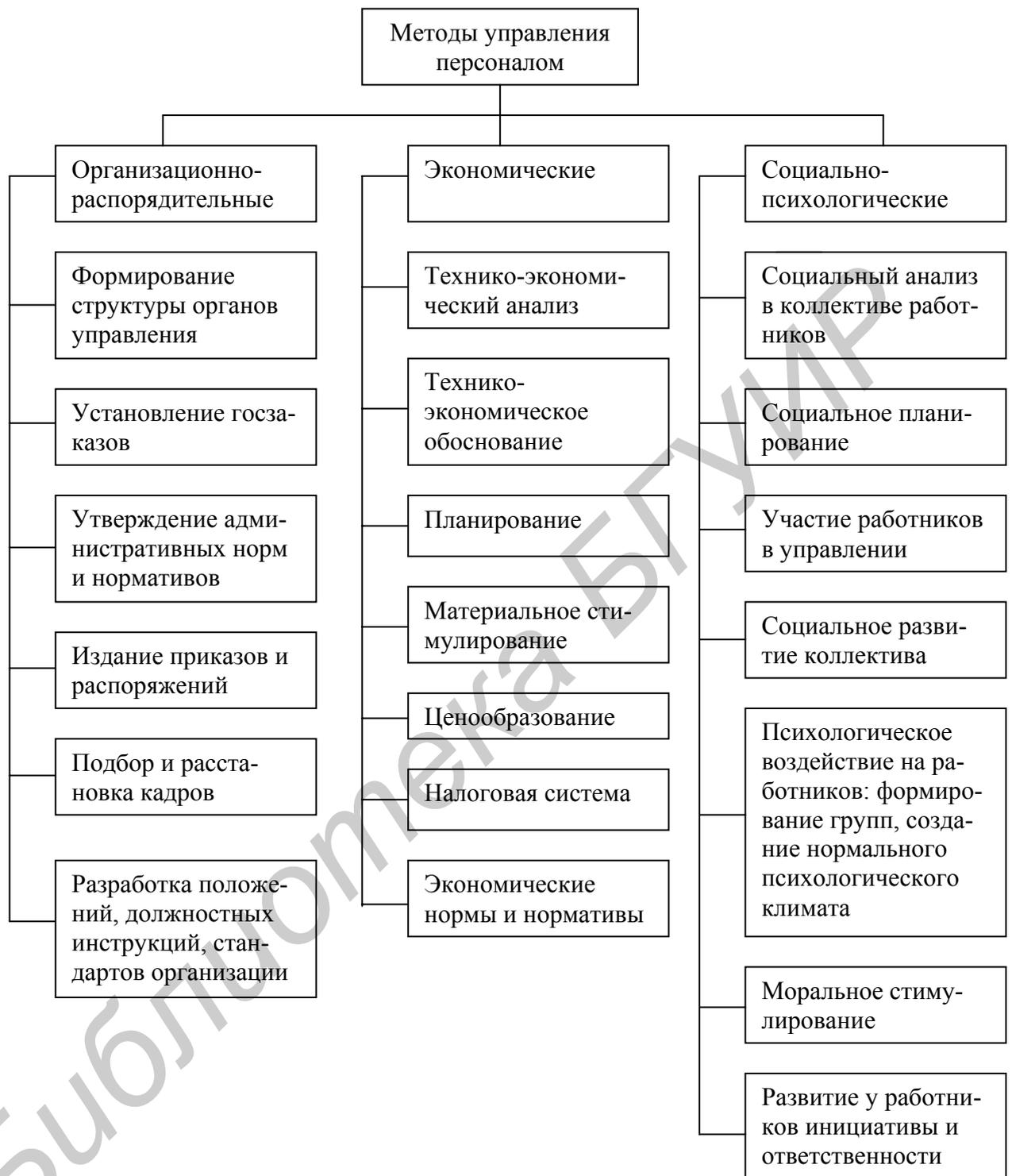


Рис. 2.1. Система методов управления персоналом

Организационно-распорядительные методы управления персоналом оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распо-

ряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

В практике управленческой деятельности мы встречаемся, как правило, с тремя типами подчинения:

вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»;

пассивное подчинение. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется и соответствующая им система подчинения.

Экономические методы управления. Принципиальным вопросом коллективной организации труда в фирме является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению персоналом организации представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Их применение предполагает изменение системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых экономические методы были бы действительно и целенаправленны.

Социально-психологические методы. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми.

Таким образом, социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека, что достигается посредством приемов, которые носят личностный характер.

Все виды методов органично связаны между собой. Однако экономические и социально-психологические методы отличаются от организационно-распорядительных косвенным характером управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов. Достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Искусство управления как раз и заключается в правильном выборе сочетания рассмотренных методов управления персоналом, в умении находить наиболее эффективное решение в конкретных условиях.

2.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

На уровне государства вопросы управления персоналом предстают в виде управления трудовыми ресурсами. Особенность управления трудовыми ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, предприятия, всего общества, обеспечения их органического сочетания. Человек всегда был и остается главной производительной силой общества. Но значение «человеческого фактора» в условиях крупномасштабного и интенсивного развития экономики не имеет аналогов в истории.

Субъектом управления является государство. Оно разрабатывает комплекс экономических и организационных мер, направленных на плановое формирование, распределение, перераспределение в использование трудовых ресурсов.

Предметом управления является система экономических отношений, складывающихся при управлении процессом воспроизводства рабочей силы.

Механизм управления представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на формирование, распределение, перераспределение и использование. Он оказывает активное влияние на повышение активности общественного производства и его интенсификацию.

Управление трудовыми ресурсами есть составная часть управления экономикой. Оно направлено на удовлетворение потребностей народного хозяйства в квалифицированных кадрах, на обеспечение полной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и на эффективное использование трудовых ресурсов. Эти цели тесно связаны. Они обусловлены действием экономических законов и соответствуют высшей цели общества. Управление трудовыми ресурсами как система включает отдельные подсистемы, каждая из которых состоит из ряда направлений и элементов; имеющих самостоятельное значение, но способствующих решению общей задачи. Эта система постепенно развивается и совершенствуется. На каждом этапе она должна быть приведена в соответствие с достигнутым уровнем развития производительных сил, с ростом самой экономики. Решение возникающих задач постоянно требует внесения определенных корректив и правок в отдельные элементы системы управления. Практика - это общеизвестно, - рождает новые задачи, решение которых также требует соответствующих изменений в механизме управления.

Далее приведем структуру системы управления трудовыми ресурсами в Республике Беларусь.

1. Подсистема формирования рабочей силы

а) управление процессом воспроизводства населения:

стимулирование рождаемости;
улучшение положения женщин-матерей;
забота о здоровье людей.

б) управление процессом подготовки рабочей силы:

общеобразовательная подготовка;
профориентация;
подготовка рабочих кадров в системе профтехобразования;
подготовка кадров в системе высшего и среднего специального образова-

ния;

повышение квалификации и переподготовка.

в) управление процессом возмещения рабочей силы:

оплата труда;
общественные фонды потребления;
обеспеченность продуктами питания и непродовольственными товарами, развитие непроизводительной сферы;
использование свободного времени.

2. Подсистема управления процессами распределения трудовых ресурсов:

а) управление процессом создания рабочих мест:

в материальном производстве;
в непроизводственной сфере;

б) управление первичным распределением рабочей силы:

распределением выпускников системы профтехобразования;
распределением выпускников с высшим и средним специальным образованием.

в) управление перераспределением рабочей силы:

через бюро по трудоустройству (биржа труда);
управление сельскохозяйственным переселением;
перемещение рабочей силы в пределах отрасли, объединения, территория.

3. Подсистема управления процессом использования рабочей силы;

а) управление техническим прогрессом:

механизацией и автоматизацией производственных процессов сокращением ручного и тяжелого физического труда;
внедрение передовой технологии;
процессом рационализации и аттестации рабочих мест, нормированием труда;

использованием рабочего времени;

дисциплиной труда;

условиями труда и его охраны;

материальным и моральным стимулированием.

б) управление экономикой труда:

планированием производительности труда и численности рабочих мест, организацией оплаты труда, в том числе соотношением роста заработной платы и производительности труда.

Важную роль в управлении трудовыми ресурсами играют балансовый и нормативный методы планирования, программно-целевое управление, а также экономические эксперименты.

Управлять трудовыми ресурсами - это значит привести в движение в нужном для общества направлении все источники их формирования: молодежь, достигшую трудоспособного возраста; ведущих домашнее и личное подсобное хозяйство, пенсионеров и инвалидов, сохранивших трудоспособность; работников, высвобожденных из производства вследствие научно-технического прогресса и по другим причинам; трудоспособное население, иммигрирующее из села в город, и т.д.

На воспроизводство рабочей силы оказывают воздействие законы возмещения затрат рабочей силы, перемены труда, повышения потребностей. Для данной фазы большое значение имеет проведение социальной политики.

Процесс формирования рабочей силы - это не только воспроизводство населения, но и сохранение и развитие его качественных характеристик.

Воспроизводство рабочей силы включает также поддержание ее в нормальной форме, ежедневное возмещение физических и духовных сил человека. Управление рабочей силой в фазе формирования можно представить следующим образом:

- 1) управление процессами воспроизводства (естественного движения) населения, включая рождаемость, смертность, брачность;
- 2) управление процессами подготовки рабочей силы, включая профориентацию, а также систему общего, профессионально-технического, высшего и среднего специального образования, систему повышения квалификации;
- 3) возмещение физических и духовных сил человека через регулирование заработной платы, общественных фондов потребления, доходов от личного подсобного хозяйства и других доходов населения, укрепление здоровья людей и т.п.

Назначение фазы распределения состоит в том, чтобы совокупную рабочую силу привести в соответствие с потребностями производства. Общество для своего нормального функционирования должно выполнять определенный набор работ, обусловленный разделением труда. Эти работы распределяются по отраслям на территории республики.

Отсюда возникает система производственных и территориальных взаимодействий. Поэтому в данной фазе важную роль играет научно обусловленное планирование.

В этой фазе управление складывается из следующих компонентов:

- 1) управление занятостью. Оно включает создание рабочих мест в производственной и непроизводственной сферах народного хозяйства для обеспечения полной занятости трудоспособного населения;
- 2) управление первичным распределением рабочей силы, т.е. направление выпускников ПТУ, техникумов, ВУЗов на рабочие места в промышленность, строительство, сельское хозяйство и другие отрасли экономики;

3) управление перераспределением рабочей силы - трудоустройством, организованным набором, территориальным переселением, переводом и т.п.

Фаза использования рабочей силы в процессе ее воспроизводства является ведущей. Она характеризуется тем, что в ней реализуются способности человека к труду, производству материальных и духовных благ. Эта фаза предопределяет содержание всех других фаз - здесь происходит непосредственное соединение рабочей силы со средствами производства, создается материальная возможность для формирования, распределения и перераспределения рабочей силы.

Главное в этой фазе - вскрытие и использование резервов роста эффективности живого труда. В данный момент велики резервы использования рабочей силы. Нет дефицита трудовых ресурсов. Налицо низкий уровень производительности труда, недостаточная организация, неэффективное стимулирование труда, а также необоснованность решений плановых органов, допускающих создание излишних рабочих мест.

На данной стадии органы управления должны стимулировать увеличение выпуска продукции меньшей численностью работников, внедрение новых форм организации и оплаты труда, совершенствование общегосударственной системы управления трудом.

Управление трудовыми ресурсами в фазе их использования имеет конкретные задачи: повышение технической вооруженности труда, применение передовых методов труда, сокращение ручного неквалифицированного и тяжелого труда, улучшение использования рабочего времени и уменьшение затрат живого труда на единицу выпускаемой продукции, материальное и моральное стимулирование результатов труда, улучшение труда и его охрана и т.п.

Для каждой фазы управления трудовыми ресурсами (рабочей силой) в соответствии с поставленной целью государство намечает средства на ее выполнение, создает информационное обеспечение, позволяющее анализировать и разрабатывать прогнозы и планы состояния рабочей силы, осуществляет оперативное регулирование, стимулирование и контроль.

Таким образом, общая цель всей системы управления трудовыми ресурсами состоит не только в эффективном использовании рабочей силы, но также в ее подготовке, распределении и перераспределении между отраслями народного хозяйства и по территории республики. При этом нельзя отрывать управление формированием, распределением (перераспределением) рабочей силы от управления ее использованием. Хотя между ними и есть разница, но это единый процесс. Поэтому управление трудовыми ресурсами включает управление взятыми в единстве процессами формирования, распределения, перераспределения и использования рабочей силы с целью достижения наиболее полного удовлетворения общественных и личных потребностей в материальных и духовных благах при наименьших затратах живого труда.

Управление трудовыми ресурсами осуществляется на основе сочетания территориального принципа (управление на уровне республики, области, района) и производственно-отраслевого принципа (управление на уровне отрасли, объединения, предприятия, цеха). На каждом из этих уровней оно имеет свою

специфику. Так, экономическому району присущи свои условия развития, особенности которого находят выражение в объекте и методах регионального управления.

Например, заслуживает внимания комплексная система управления трудовыми ресурсами. Ее цель - создание необходимых социально-экономических, технических и организационных условий для расширения воспроизводства и эффективного использования трудовых ресурсов республики.

Управление трудовыми ресурсами республики должно обеспечить решение следующих задач:

формирование оптимального в количественном и качественном отношении трудового потенциала;

полное удовлетворение потребности экономики в рабочей силе на основе сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов,

рациональной занятости населения за счет совершенствования распределения и перераспределения трудовых ресурсов;

выполнение предусмотренных по росту производительности труда заданий на основе повышения эффективности использования рабочей силы, мобилизации внутрипроизводственных резервов труда и совершенствовании его оплаты.

Комплексная система включает следующие подсистемы управления: сбалансированностью рабочих мест и трудовых ресурсов; занятостью и движением рабочей силы; внедрением новой системы оплаты труда; демографическими процессами.

В процессе управления трудовыми ресурсами на каждой его ступени важное место занимает деятельность, направленная на организацию отношений как по горизонтали - между органами одного уровня (министерствами, объединениями), так и по вертикали - между вышестоящими органами и подчиненными им предприятиями.

Ведомственная разобщенность в управлении трудовыми ресурсами нередко приводит к серьезным недостаткам. Поэтому одной из важнейших проблем управления является координация и преодоление ведомственности. Комплексный подход к трудовым ресурсам предлагает учет всех звеньев, взаимосвязей и взаимодействий, политических, экономических, социальных, демографических и других аспектов управления.

Любая экономическая задача на уровне предприятия отрасли или территории требует, чтобы подход к ее решению был комплексным. Для этого необходимо оценить взаимосвязи к взаимозависимости, имеющие отношение к планированию высвобождения трудовых ресурсов. Это связано прежде всего с отраслью обеспечивающей материально-технические условия высвобождения; с органами, занимающимися переквалификацией и обучением рабочих, созданием новых рабочих мест, качественному составу персонала.

Вместе с тем в процессе управления трудовыми ресурсами значительное место занимают исследовательская работа, методическое обеспечение мероприятий по повышению эффективности распределения, перераспределения и использования трудовых ресурсов, совершенствованию территориальных про-

порций занятости, сокращению текучести кадров, улучшению нормирования труда и его стимулирования и т.д. Эта работа носит постоянный, повторяющийся характер и может рассматриваться как специальная функция управления.

Наряду с этим в деятельности органов по труду важное значение имеет информационно-справочная работа при решении задач трудоустройства, организованного набора и переселения, при подготовке предложений к резервам трудовых ресурсов и их территориальному размещению.

Информационное обеспечение системы управления осуществляется путем сбора, обработки и выдачи данных о численности и составе населения, трудовых ресурсов и их использовании, о территориальных пропорциях занятости в разряде отраслей, уровне производительности труда и мобильности кадров, использовании рабочего времени, сокращении ручного труда, направлениях и интенсивности миграционных потоков, численности работающих пенсионеров, о количестве свободных работающих по видам профессий, условиям труда и оплаты, численности и структуре трудоспособного населения в трудоспособном возрасте, занятости в домашнем и личном подсобном хозяйстве. Вместе с тем ведутся в установленном порядке бухгалтерский учет, разработка проектов финансовых планов, имеется и другая учетно-справочная работа.

В целом совершенствование функциональной системы будет осуществляться в направлении повышения научного уровня управления персоналом.

До недавнего времени роль человеческих (трудовых) ресурсов в стратегическом планировании, в основном, игнорировалась. При нынешних быстрых изменениях в технологии, наряду с экономическим давлением в снижении производительности труда, все больше и больше компаний начинает интегрировать свое управление трудовыми ресурсами с определением долгосрочной стратегии.

То, какой системой управления персоналом обладает организация в основном определяется ее политикой: философией управления, тенденцией к развитию людей изнутри или к найму их со стороны, акцентом на группу в противовес отдельному индивиду. Как только это в республике будет осознано в полной мере, можно будет так приспособить функции развития персонала (отбор, развитие, оценку и вознаграждение), чтобы наиболее эффективно помочь организации в достижении целей.

Очень многое, если не все, зависит от уровня и качества управления.

Современный менеджмент выступает не столько в качестве науки и практики управления, сколько в виде искусства управления людьми. Каждый человек, как известно, индивидуальность. К каждому нужен особый подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Поэтому нельзя подводить всех людей под одну линейку. Методы и способы управления трудовыми ресурсами государства должны быть гибкими. Будешь заботиться о людях - люди будут работать с большей отдачей.

Во многих белорусских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте - деятельность их трансформируется приме-

нительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. На большинстве предприятий республики неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более современные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем практика показывает на ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве наших организаций у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не берут на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с организацией, не понимают объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов предприятия или фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и нет желания их постоянно расширять. Естественно, они не способны оценить последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства. Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех важнейших проблем. Среди его возможностей: улучшение профессиональной подготовки персонала, налаживание взаимодействий между отраслями и подразделениями, усиление роли коллективов всех звеньев организаций в решении каждодневных задач и т.д.

Более современная модель управления персоналом может быть эффективной в том случае, если она опирается на гибкий механизм трудовой мотивации, который учитывает изменяющийся характер ценностей ориентации работников, включает в себя материальные и моральные стимулы, индивидуальные и коллективные формы. В последние годы возникла тенденция к индивидуализации заработной платы. Инновационный процесс вызывает потребность в высококвалифицированном работнике, глубоко вовлеченном в процесс принятия решений. Эта вовлеченность, способствуя мобилизации творческого потенциала рабочей силы, ведет к ускорению инноваций и росту конкурентоспособности предприятий.

В целом в Республике Беларусь наблюдается переход от старых, номенклатурных методов управления персоналом к новым, более прогрессивным методам, целью которых является не только достижение поставленной цели, но и забота о кадрах - трудовых ресурсах - основной силе достижения этих целей.

Контрольные вопросы

1. Какие объективные обстоятельства требуют перестройки работы кадровых служб?
2. В каком направлении должна происходить перестройка деятельности кадровых служб?
3. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?
4. Что понимается под принципами управления персоналом?
5. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом и почему?

6. Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?
7. Понятие методов управления персоналом.
8. Назовите организационно-распорядительные методы управления персоналом. Дайте их краткую характеристику.
9. Какие экономические методы управления персоналом вы знаете?
10. Какие социально-психологические методы управления персоналом вы знаете?
11. Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?
12. Охарактеризуйте государственную и управления персоналом.

Библиотека БГУИР

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Цели и функции системы управления персоналом

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

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях. Эта политика нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей, что непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, к более интенсивному труду, к творческому отношению к труду. Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу: активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Система управления персоналом состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции. Все они связаны единой целью предприятия - повышением производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы эти способности в условиях предприятия полностью раскрылись.

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

Для достижения этой цели в системе управления персоналом выделяются управляющие персоналом и кадровые службы. Управляющие персоналом - это самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров. В их задачи входит: сделать работников способными к совместным действиям; придать их усилиям эффективность и результативность; сгладить присущие людям индивидуальные особенности. На менеджеров возлагается также ответственность за оценку работы сотрудников; определение необходимого вознаграждения за конечные результаты работы; организация и контроль за деятельностью целе-

вых групп и рабочих бригад; разрешение конфликтных ситуаций и выработка компромиссных решений и др. Менеджер обязан:

в случае неудач нести личную ответственность, не перелагая ее на подчиненных;

способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников;

проверять результаты в достижении намеченных целей, но не действовать приказным порядком, оказывая давление на мышление сотрудников;

проявлять лояльность по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач;

учитывать индивидуальность сотрудников, иметь к каждому свой подход; ощущать свою ответственность перед сотрудниками, быть их начальником, а не товарищем;

достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию;

помочь каждому сотруднику ощутить результаты его труда.

Управление персоналом предполагает осуществление различных мер, разработанных и принятых в каждой организации. Общим для них являются также меры:

представление подчиненными своему руководству рабочих отчетов и докладов о выполненной работе и о планах на будущее;

проведение еженедельно оперативных совещаний на высшем уровне управления с учетом руководителей производственных подразделений и центральных служб.

Кадровые службы (в новой концепции - службы управления персоналом) создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению персоналом в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д. Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций. Их деятельность преследует рассмотренных ниже целей.

Повышение творческой и производственной отдачи и активности персонала. Здесь очень многое, если не все, зависит от уровня и качества управления. Не будучи знатоком человеческой натуры, менеджер не может рассчитывать на успех. Практика показывает, что результаты работы подчиненных во многом предопределяются характером отношений с руководителем. Для этого важно найти правильный стиль общения и руководства, под которым понимается при-

вычная манера в отношениях с подчиненными для оказания на них энергичного воздействия, побуждения к активной деятельности. В условиях рынка авторитарный стиль исчерпывает свои возможности. Демократизм в управлении существенно повышает заинтересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует творческую энергию, создает благоприятную психологическую атмосферу. Выбор конкретного стиля поведения зависит также от степени компетенции и заинтересованности сотрудника в повышении результатов своего труда, преуспевании деятельности компании. Во Франции, если сотрудник некомпетентный и не заинтересован в результатах своего труда рекомендуется применять директивно-побудительный тип поведения. Если же работник некомпетентен, но заинтересован в результатах труда (молодой специалист), ему должно оказываться постоянное внимание и использоваться уважительный стиль общения. Для специалиста высокой квалификации, не заинтересованного в собственном преуспевании и успехе фирмы в целом, необходимо создание системы стимулов. Наконец, если работник обладает необходимыми специальными знаниями и стремится добиться наилучших результатов, ему следует предоставить широкие возможности для творчества в труде. Существует также вариант, основанный на привлечении работников к анализу принятому решений, но этот путь приносит свои плоды, если в коллективе развито сотрудничество и согласие, различие во взглядах и поведение людей воспринимается как нечто естественное. На практике часто встречается сочетание различных подходов, но опыт убеждает, что единого, универсального рецепта управления, к сожалению, нет. Но следует отметить, что социально-психологические методы управления персоналом ныне явно должны преобладать над административными.

Обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. Проблема кадров – это ключевая проблема большинства предприятий. Именно сейчас необходимо уделять более пристальное внимание планомерному набору и подготовке специалистов. Для обеспечения кадрами и организации их эффективного использования следует руководствоваться следующими принципами:

I
переориентация кадровой политики организаций с привлечением уже готовых высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра персонала за счет повышения квалификации собственных работников;

отказ от массового использования узкоспециализированных низкооплачиваемых работников и приоритет высокооплачиваемым квалифицированным работникам широкого профиля;

сотрудничество организаций с университетами, колледжами, училищами в области разработки учебных программ по новым технологиям, в деле подготовки специалистов новых профессий;

использование системы непрерывного обучения и повышения квалификации кадров внутри предприятия, подход к обучению как к интегральной части современного производственного процесса.

Важное место имеет набор сотрудников - процесс поиска и привлечения людей, из которых будут выбраны кандидаты на определенные должности. Процедура набора состоит из следующих этапов:

- идентификация и определение специфики вакантных должностей, на которые требуются кандидаты;
- определение численности и состояние потенциальных кандидатов;
- выбор методов набора;
- изучение заявлений;
- проведение предварительных бесед;
- подготовка списков кандидатов.

Что касается увольнения персонала, то нужно отметить, что увольнение по инициативе организации должно производиться крайне редко, так как связано с решением множества юридических вопросов.

Обучение и повышение квалификации работников (профессиональное развитие персонала). Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений экономического механизма, сколько с подготовленностью кадров, что так или иначе связано с обучением – процессом, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты. Обучение - это непрерывный процесс, начиная от вступления работника в организацию и заканчивая переводом на новую должность. В современных условиях подготовке и переподготовке кадров придается важное значение. Например, в США система переподготовки и повышения квалификаций состоит из следующих элементов:

- краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах;
- вечерние курсы;
- внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров;
- центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах;
- переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами, используется фирмами IBM и GENERAL MOTORS;
- переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций.

Вечерняя школа американского института мировой торговли, предполагает до 45 курсов в своих трех центрах. Курсы проводит Американская ассоциация менеджмента (American Management Association), свыше 200 семинаров и курсов.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские, в Японии непрерывное образование является частью процесса труда. Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью является отбор и подготовка работника не по одной, а по двум-трем специальностям, а затем идет повышение квалификации на протяжении всей жизни. Считается, что переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Можно выделить и такие цели:

ориентация на сокращение доля численности производственных и управленческих работников;

разработка и реализация правил приема и увольнения персонала.

Цели и функции системы управления персоналом тесно связаны между собой. Выполняя соответствующие функции, система управления персоналом достигает определенных целей, на которые она направлена. Для более полного понимания функционального назначения системы она делится на подсистемы, выполняющие определенные функции.

Подсистема условий труда:

соблюдение требований психофизиологии труда;

соблюдение требований эргономики труда;

соблюдение требований технической эстетики;

техника безопасности и охраны труда;

охрана окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений:

анализ и регулирование взаимоотношений;

анализ и регулирование отношений руководства;

управление производственными конфликтами;

социально-производственное диагностирование;

соблюдение этических норм взаимоотношений;

управление взаимодействия с профсоюзами.

Подсистема оформления и учета кадров:

оформление и учет приема, увольнений, перемещений;

информационное обеспечение системы кадрового управления;

профорientация;

обеспечение занятости.

Подсистема планирования, прогнозирования персонала:

разработка стратегии управления персоналом;

анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;

анализ кадрового потенциала;

планирование кадров;

взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию.

Подсистема развития кадров:

техническое и экономическое обучение;

переподготовка и повышение квалификации;

работа с кадровым резервом;

оценка кандидатов на вакантные должности;

текущая периодическая оценка кадров;

планирование и контроль деловой карьеры;

профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

Подсистема анализа я развития средств стимулирования труда:

нормирование и тарификация трудового процесса;
разработка системы оплаты труда;
использование средств морального поощрения;
разработка формирования участия в прибыли и капитале;
управление трудовой мотивацией.

Подсистема юридических услуг:

решение правовых вопросов трудовых отношений;
согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.

Подсистема развития социальной инфраструктуры:

организация общественного питания;
управление жилищно-бытовым обслуживанием;
развитие культуры и физического воспитания;
обеспечение охраны здоровья и отдыха;
обеспечение детскими учреждениями;
управление социальными конфликтами и стрессами;
организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

ния.

Подсистема разработки оргструктуры управления:

анализ сложившихся структур управления;
проектирование оргструктуры управления;
разработка штатного расписания;
построение оргструктуры управления.

Комплексный подход к управлению, как единству всех функций позволил выделять новое в характеристике управления - функцию руководства персоналом. Руководство персоналом, как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Функция руководства - это мозг всего управления, его центральная нервная система. Чем сложнее система функций управления, чем она дифференцированнее, тем острее перед руководством встает задача постоянного совершенствования управления как внутри каждой функции, так и в межфункциональном аспекте.

Система управления, состоящая из иерархии различных ступеней, предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами управления. Эти руководители имеют разные ранги. Так, при развитой иерархии управления высший руководитель не занят какой-либо функцией управления. Главной задачей высшего руководства является процесс управления в целом, координация разных функций, их увязка и согласование; подбор руководителей соответствующих служб в подразделений; организация иерархии управляющей системы.

Необходимо выделить также социальную функцию системы управления персоналом, которая включает в себя:

подбор и продвижение кадров;
обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решений;
эффективную систему оплаты труда и премирования;

решение проблемы статуса.

При этом важное значение придается таким критериям, как высокая техническая квалификация и способность к обучению; опыт общения и готовность к сотрудничеству для эффективной работы в команде как самоуправляющемся коллективе.

Функция планирования персонала заключается в подготовке необходимого количества людей соответствующей квалификации для определенной работы в нужное время. Основными данными для расчета планируемой величины занятости является количество и качество заданий, которые должна выполнять организация, а также средняя производительность труда работника или трудоемкость единицы изделия или услуги. Существенное значение имеет также анализ занятости в масштабах предприятия и ресурсов на рынке труда. Планированию персонала предшествует разработка организационных планов. Имеется в виду определение общей производительности структуры компании (отделений, подразделений, служб, которые должны обеспечить реализацию выбранной хозяйственной структуры стратегии) и организационной структуры аппарата управления. Выявляются категории персонала, потребность в которых должна возрасти при ограниченном предложении на рынке труда. Прогнозируется общая потребность в работниках определенной специальности.

Большое значение имеет юридическая функция, которая заключается в решении правовых вопросов в трудовых отношениях; согласование распорядительных документов по управлению персоналом; решению правовых вопросов хозяйственной деятельности.

Содержание целей и функций системы управления персоналом в Республике Беларусь имеет свои особенности. Это связано с тем, что на протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий. Во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, административные распоряжения. Кадровая политика была прерогативой государственных органов идеологических механизмов. Монополизм в сфере труда в целом приводит к сужению трудовой мотивации работников и отчужденности, низкой производительности. Сформировавшиеся в нашей экономике на протяжении десятилетий кадровые службы предприятий обслуживали систему административно-командного руководства экономикой, осуществляя при этом преимущественно учетные функции, не отвечая за эффективное использование труда и развитие кадров. Кадровые службы не в состоянии были решать такие задачи, как комплексное воспроизводство персонала, повышение качества человеческих ресурсов, обеспечение регулярного притока профессионалов и поддержание новаторской атмосферы в организации. В командно-административной системе при жестком планировании и централизованном финансировании отделы кадров были придатком руководящих структур и ограничивали свою работу лишь исполнительскими функциями. Они в большинстве своем не имели права собственного голоса в решении стратегических и текущих задач и, как правило, даже не знали о ближайших замыслах своего руководства.

Сейчас в условиях перехода к рынку положение меняется. Можно утверждать, что персонал - это не фактор и не ресурс перехода РБ к рынку, персонал - то пространство, где это должно произойти. Теперь работать приходится в условиях жесткой конкуренции, инфляции, отсутствии гарантий на будущее, что в свою очередь предъявляет новые функциональные и целевые требования к системе управления персоналом. Сказываются также политическая нестабильность и безработица.

В этих условиях руководители предприятий должны осознать необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах, и перехода к формированию новой производственной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела фирмы, поощрение инициативы и самодисциплины. Следует отметить, что значительное количество специалистов ориентируется больше на практику других фирм, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке. Это способно нанести огромный ущерб из-за характерных для Беларуси быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы предприятия имеется множество упущений, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, сознают себя только представителями коллектива отдельного звена, а не частицей организации в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а отнюдь не стратегические интересы организации. Поэтому руководителям приходится всю основную работу брать на себя, вместо того чтобы больше внимания уделять анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда.

Надо отметить, что многие белорусские фирмы персоналом всерьез не занимаются. Людей без труда набирают, но еще легче с ними расстаются. Вместо того, чтобы усилить работу по адаптации коллективов к рыночным условиям, позаботиться об обеспечении безболезненной перестройки каждого человека, тем более опытных специалистов, работников порой безжалостно увольняют как не приспособившихся к новым требованиям. Такой подход проявление недальновидной политики, и, скорее всего сами руководители будут потом об этом сожалеть. Ведь любая замена работника - экономически дорогостоящее мероприятие. При этом наносится ущерб репутации организации. Но, возможно, в ближайшее время начнет выравниваться стоимость рабочей силы и важнейшим факторам мотивации к труду станет надежность положения человека на работе.

Также много внимания следует уделять функции управления поведением людей.

3.2. Организационное проектирование системы управления персоналом

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обес-

печения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Организация - это функция управления, предполагающая упорядочение всех процессов функционирования фирмы: производственных, информационных, социальных, экономических, технологических. Для того чтобы эта функция управления осуществлялась, само управление тоже должно быть организованным. Хорошая организация менеджмента является основой организации деятельности фирмы.

Организация предполагает разделение и распределение обязанностей, ответственности, полномочий, различных действий персонала и различных процессов использования техники, а также объединение этих действий в общий процесс совместной деятельности, процесс функционирования фирмы.

Организация менеджмента - создание отделов и подразделений, установление связей между ними, насыщение их персоналом, введение дисциплинарных положений и требований.

Первым и главным лицом является менеджер организации. Его действия узаконены советом директоров. Он является президентом, который избирается советом владельцев организации. Помимо этого существует председатель совета, который координирует его работу. Президент подотчетен совету и его председателю. Совет нанимает его на работу, и он отвечает за реализацию политики совета. Менеджер организации является главным исполнительным лицом.

Президент организации нанимает работников для управления всеми операциями организации. Они группируются по отделам, службам и другим подразделениям в соответствии с объемом работ, потребностям специализации тех или иных функций управления и типом организации. Так формируется вся система управления. Важное значение в ней имеет подразделение маркетинга, которое отвечает за доставку продукта на рынок, его рекламу и продажу. Деятельность службы маркетинга включает все мероприятия по реализации продукта по лучшей для организации цене. Руководитель службы или отдела маркетинга часто является вице-президентом по маркетингу.

Следующее подразделение - производственное. Это служба управления производственными процессами. Производство - это процесс трансформации материальных ресурсов в продукт, который имеет функциональную, временную и территориальную полезность и предлагается благодаря деятельности отдела маркетинга для реализации на рынке.

Функции служб маркетинга и производства должны четко координироваться. Вице-президент по производству должен знать, что производить, как много производить и когда производить. Служба или отдел маркетинга обычно составляет прогноз продажи, который учитывается плановым отделом и служит ориентиром для производственных подразделений.

Вице-президент по производству отвечает за деятельность производственных работников и определение технологии производственного процесса.

Производственная функция всегда содержит проблему оптимальности, которая означает выбор наилучшего варианта производства и получение наибольшей эффективности от использования достигнутых ресурсов. Существует множество различных способов объединения ресурсов для создания продукта, и только один из них является лучшим, однако он никогда не достижим. Как правило, от производственного подразделения требуется обеспечение большой эффективности из возможных вариантов. Эффективность обычно является результатом технологических улучшений, мотивации работников, новых организационных форм производства. Растущая производительность рабочего за последние сто лет в основном ассоциируется с гигантскими достижениями в области технологии. В будущем по мере обострения проблемы ресурсов, в связи с убыванием их количества, ростом населения производственная функция, возможно, будет ориентирована на еще большие объемы и наименьшие затраты. Это тенденция к повышению эффективности производства.

Активную роль в управлении организацией играет финансовое подразделение. Современным корпорациям требуется большое количество денег для приобретения современного оборудования. Организации могут нуждаться в выпуске акций, облигаций, других ценных бумаг для получения денег, необходимых в достижении целей. Иногда это подразделение управляет наличными потоками. В некоторых случаях финансовые и бухгалтерские подразделения интегрированы воедино.

Финансы как отдельная функция обычно существуют в тех случаях, когда имеется значительная потребность в капитале. В некоторых организациях, которые не имеют большого числа держателей акций, финансовое подразделение отвечает за регистрацию владельцев акций и операции их купли-продажи.

Функцию экономического контроля и информирования осуществляет бухгалтерское подразделение. Это очень важная функция. Бухгалтерия ведет тщательный учет всех мероприятий организации по доходам и расходам. Бухгалтерия первой должна знать, выполняется ли план, она должна обеспечивать экономической информацией все службы системы управления.

В современных условиях бухгалтерская функция в основном выполняется с помощью компьютеров. Компьютер чрезвычайно расширил возможности бухгалтера в обеспечении менеджера информацией. Скорость поиска истоков проблемы важна для менеджера в его попытках контролировать процесс возникновения проблем и принимать удачные и своевременные решения. Совершенно ясно, что чем быстрее проблема может быть обнаружена, тем быстрее она будет решена и тем меньше ущерба будет иметь организация.

Одним из обязательных подразделений в организации является отдел управления персоналом (отдел кадров). В последние годы на Западе понятие «персонал» все более отождествляется с понятием «человеческие ресурсы». Подразделение управления человеческими ресурсами отвечает за набор людей и их проверку. Оно ведет исследование личных качеств работника. Проверяет

людей на предмет их квалификации, нанимает их на работу совместно с подразделениями системы управления, нуждающимися в персонале. Служба управления персоналом отвечает также за множество других функций, связанных с кадрами. Это и управление пенсионными делами, программой «Здоровье», отпусками, проведение аттестации. Люди, работающие в организации, должны периодически оцениваться для определения их вклада в достижение целей организации, реальной квалификации, отношения к работе. Такая оценка предназначена главным образом для того, чтобы помочь служащим в улучшении своих способностей и навыков.

Прогресс персонала в организации, включая и повышение заработной платы, обычно основывается на процессе оценки, которая разрабатывается в подразделении человеческих ресурсов.

Рассмотренные функции составляют основу организации менеджмента. В конкретных условиях они могут быть объединены или, наоборот, каждая из них представлена в совокупности нескольких отделов, но они всегда существуют, потому что отражают реальные процессы объекта управления, его элементы, требующие согласования.

Однако в зависимости от спецификации организации в организации управления могут быть и другие подразделения. Например, организация может иметь подразделение по связям с общественностью. Оно отвечает за контакт организации с различными общественными институтами: (газеты, клубы, телевидение и другие средства коммуникаций).

Может существовать исследовательское подразделение, которое занимается поиском новых продуктов или улучшением существующих и которое может быть источником инноваций в различных сферах деятельности фирмы. Менеджер не должен быть ограничен в выборе функциональных подразделений. Он должен оценивать потребность в них с позиций успешного функционирования его организации.

На основе выделения и специализации функций строится структура системы управления. При этом, конечно, учитываются в персонал управления, и необходимый объем работ по каждой из выделенных и другим функциям.

При построении структуры системы управления надо следовать определенным принципам, которые отражают ее роль в организации управления и возможность нормального функционирования системы управления.

Структура является конструкционной основой системы управления. Она устанавливает те связи между ее подразделениями, без которых не может функционировать управление. Это минимально необходимый набор подразделений и связей между ними.

Такое понимание структуры конкретизируется в семи принципах ее построения:

- разделение труда и специализация;
- четкости линий власти;
- разделения ответственности;
- сочетание полномочий и ответственности, функционального ограничения деятельности;

диапазон контроля;
межфункциональные коммуникации.

Реализация этих принципов необходима для создания эффективно действующей системы управления.

Разделение труда и специализация - это разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках. Возможно, лучшим примером разделения и специализации в современном производстве является автомобильно-сварочная линия или поточные линии в радиоэлектронной промышленности. Для одного человека было бы невозможно иметь все навыки сборки и делать все операции, которые необходимы при создании автомобиля или телевизора. Однако если разделить все операции на более простые и организовать работу так, что люди будут выполнять все время одни и те же функции, производство становится эффективным.

Концепция разделения труда была впервые представлена в 1776 г. в книге шотландца А.Смита «Богатство нации». В этой книге он посвящает целую главу разделению труда в производстве булавок. Он утверждает, что производство чрезвычайно возрастает через осуществление повторяющихся простых работ. Однако только в современном производстве специализация и разделение труда получили признание и были развиты до такого уровня, который мы ведем на современном заводе. Генри Форд, создатель первого бензинового двигателя внутреннего сгорания, внедрил сборочную линию на своем автомобильном заводе в начале 1900-х годов.

При проектировании любых трудовых процессов объемы работы, которые человек может сделать, и объем, который требуется сделать, должны быть сбалансированы со способностями и навыками работника. Возможно, будет очень простая работа, исполняя которую, человек изучит и освоит требуемые навыки за несколько минут. Но это может быть и очень сложная работа, требующая месяцев тренировки для овладения специализируемой функцией. Важно установить такое разделение труда и определить такую специализацию, при которых деятельность (будь то производственная или какая-то другая) была бы эффективной и равномерной. Процесс деятельности должен постоянно пересматриваться для того, чтобы быть уверенным, что не произошло никаких значительных изменений, отрицательно влияющих на те или иные операции.

Четкость линии власти. Концепция власти утверждает, что можно, требовать от другого человека выполнения чего-либо. Власть дается советом директоров и реализуется посредством полномочий.

Менеджер или президент организации подотчетен совету директоров. Он является как бы началом линии власти в действиях компании. Менеджер в то же время может набирать людей и собственным решением также наделять их властью. Но власть этих людей уже иного уровня. Они подчиняются менеджеру и реализуют свои полномочия, которые не выходят за рамки его полномочий. Таким образом выстраивается иерархия власти. Структура системы управления приобретает иерархическую форму.

Всегда необходимо иметь во всех операциях организации четкую идею власти. Пересечения областей власти и полномочий не должно быть. Если че-

ловек не знает точно, кто является его начальником, он будет сбит с толку, его работа будет непродуктивна, он станет путаться в данных ему указаниях: Это ведет также к снижению ответственности, потому что всегда можно объяснить снижение уровня работы противоречиями указаний, несогласованностью сроков и пр. В литературе этот принцип часто называют принципом единоначалия.

Разделение ответственности является важным принципом организации. Любая деятельность человека в организации характеризуется функциями (что он может делать), обязанностями (что он должен делать) и ответственностью (за что он должен отвечать). Функции и обязанности могут совпадать. Но ответственность и обязанности нередко в практике управления не соответствуют друг другу. Поэтому, наверно, и существует фраза «виноват стрелочник». Это бывает тогда, когда работу выполняет один, а отвечает за нее другой. Такое положение нельзя считать нормальным. Ответственность должна строго соответствовать обязанностям работника. Еще более это важно в сочетании ответственности и власти.

Сочетание полномочий и ответственности. Власть и ответственное всегда существуют вместе. Они неразрывны, но они должны быть совместимы. Эта совместимость проявляется в объемах власти и мере ответственности, соответствии области власти и области ответственности. Действие этого принципа должно предотвращать злоупотребление властью и мотивировать серьезное отношение менеджера к решаемым проблемам людей, выполняющим задания. Нельзя реализовывать полномочия и не иметь ответственности или избегать ее, нельзя отвечать за то, что не входит в ваши полномочия. Никто не может делегировать больше власти или ответственности, чем он сам имеет. Когда делегируется ответственность и власть подчиненному для выполнения определенной работы, начальник не освобождается от ответственности перед вышестоящим руководством за исполнение.

Функциональное ограничение деятельности. Разделение труда предполагает и функциональное разграничение и ограничение деятельности. Это определяет целостность задания, четкость в установлении области ответственности и обязанностей. Это означает, что менеджер одного подразделения не может дать задание или передать полномочия и ответственность работникам другого подразделения, не может вторгаться в ту область деятельности, за которую он сам не отвечает. Если такое по тем или иным причинам происходит, то это создает хаос и обычно порождает моральные проблемы.

Диапазон контроля - это число служащих или работников, которыми менеджер управляет непосредственно. Часто считается, что нормальным диапазоном контроля является десять-двенадцать человек. Однако это не обязательно для всех служащих, так как и два и три человека могут находиться в подчинении одного менеджера. Все зависит от вида работы, людей и уровня управления.

Дозируя контроль, вы должны построить организацию таким образом, что младший менеджер не руководит слишком большим количеством людей. Попытка управлять крупными коллективами снижает эффективность управле-

ния по причине неуправляемости. Если же менеджер руководит слишком маленькое группой, то его время используется неэффективно. Любой работник, не полностью занятый работой, создает издержки, которые организация не должна порождать собственными недостатками. Организация также не должна создавать работу, которая заставляет работника торопиться или которая невыполнима для него. Лучше всего давать работнику задание, которое ему по силе выполнить. С развитием соответствующей меры контроля управляющий способен следить затем, как работник справляется с заданием, и по мере необходимости помочь ему. Это позволяет сохранять уровень эффективности возможно максимальным.

Коммуникации. Невозможно переоценить важность коммуникаций в функционировании системы управления. Коммуникации - это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми. Это взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность. За последние годы концепция коммуникаций получила большое развитие, однако основные ее элементы остаются неизменными. Коммуникация требует, чтобы идеи или функция общения, взаимодействия были тщательно сформулированы, понятны и приняты, переведены в средства письма или речи и затем переданы. Вы должны быть уверены, что человек, получивший послание, понимает и в состоянии понять, что должно быть им понято. Это зависит от таких факторов, как терминология, простота идей и обратная связь, для того чтобы оценить, понято ли послание. Это зависит также от квалификации работника, его индивидуальных способностей, например типа мышления, темперамента и др.

Интересны некоторые аспекты проблемы общения. Можно подумать, что не существует идентичных идей в личном общении. Если кто-то сказал, например, «дом», первое, что приходит на ум собеседнику, - это образ здания, в котором живет человек. Однако понимание термина «дом» различно для каждого человека. Когда человек общается с другим человеком, он должен стремиться к тому, чтобы идеи, которые он хочет выразить, были хорошо сформулированы, переданы и поняты в лучшем виде, при всех трудностях процесса общения. Он должен уметь оценивать свои идеи глазами другого человека.

В системе управления общение осуществляется как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении. Это общение менеджера и служащих, межфункциональное, между подразделениями, между отдельными работниками.

Коммуникации - одна из важнейших проблем в управлении персоналом. Это проблема форм общения, скорости передачи информации, однозначности в точности сообщении, их взаимосвязи и нормального распределения. Наконец, это проблема формальных и неформальных коммуникаций, их взаимодействия и сочетания.

Коммуникация может иметь форму словесных или письменных посланий. Некоторые из них должны иметь только письменную форму, чтобы впоследствии не возникло вопросов о том, что было сказано, или когда коммуникационный аспект менеджмента отражает опыт, науку и искусство управления.

При общих принципах построения системы управления, в организации управления всегда существует выбор определенного типа организационной структуры. Возможности и успех такого выбора определяются знанием этих типов. Главным фактором в построении системы управления является организация производства.

При функциональном принципе организации она объединяет те виды деятельности, которые содержательно и технологически наиболее тесно связаны. Это объединение и определяет выделение того или иного звена, его организационное оформление. Здесь очень важно правильно понять функцию, ее взаимосвязи с другими функциями, с которыми она может быть сгруппирована или от которых она должна быть отделена. Затем вся система интегрируется и отдается в управление одному подразделению. Например, при организации производства в цехе все операции по резке металла могут бы сгруппированы вместе, хотя при этом детали производятся для нескольких подразделений. Таким образом, скажем, малярные работы следуют сгруппировать вместе для избежания дублирования мощностей в различных подразделениях.

Аналогичным образом строятся не только звенья производственной структуры, но и звенья ее надстройки - системы управления. Здесь могут быть объединены функции финансового управления, управления персоналом, маркетинга и пр. В построении системы управления важную роль играет не только объединение функций, но и распределение полномочий, т.е. прав на принятие управленческих решений. При определении полномочий часто приходится корректировать первоначальные варианты объединения функций. Здесь возникает проблема иерархии системы управления, децентрализации, гибкости и пр.

Принцип продукта положен в основу второго типа организационной структуры. Здесь главным фактором определения, объединения и выделения функции является особенность продукта в технологии его изготовления. Например, самолетостроение в США организовано по принципу концентрации операций вокруг отдельной модели самолета. «Дженерал Моторс», корпорация в США, также организует свою деятельность вокруг марки автомобиля, который она производит. Она имеет несколько аналогичных видов производственных мощностей. Это и определяет объединение и разделение функций.

Когда фирма организована по принципу продукта, ей легче заниматься реализацией, финансированием и управлением операциями, связанными с определенным продуктом. В этом случае более явно проявляется и эффективность производства конкретного продукта.

Продукт может рассматриваться и как совокупность всех похожих продуктов в производственном процессе. Многие компании, особенно конгломераты, производят широкое разнообразие продуктов. Поэтому для них логично в организации группировать вместе те продукты, которые близки друг к другу, и таким образом повышать эффективность управления.

Третий тип организационной структуры - это организация по принципу (типу) процесса.

Функции отражают виды деятельности, из которых складывается их структура. Но всякая деятельность является процессом. Это значит, что она

предполагает последовательность (процессов) выполнения определенных операций, осуществление этапов в движении к конечному результату.

Производственный процесс включает множество различных процессов, которые в своей совокупности характеризуют его этапы - начальные, промежуточные, заключительные. От комбинации и последовательности различных этапов завесит производительность.

В металлургии такими процессами могут быть литье стали, штамповка, ковка, резка, формовка и т.д. Продукты, большая часть производства которых относится к тому или иному отдельному процессу, могут быть сгруппированы | вместе по признаку этого процесса. Например, фирма, производящая несколько продуктов, большинство из которых получают методом сталелитья, должна сгруппировать их по принципу процесса литья. Отсюда и возникает объединение функций.

Приведенный пример не является единственным из областей, в которой используется организация по процессу. Процесс не обязательно включает производство физических продуктов. Это может быть выделение работ, связанных с формированием каких-либо документов, изготовлением интеллектуального продукта. Например, страховая компания может быть организована по процессам, отражающим типы страхования, которым она занимается. При этом можно учитывать разветвление и соединение этих процессов. Так возникает организационная структура.

Существует тип организационной структуры, который базируется на территориальном принципе.

Территория характеризует географическое расположение производства в его особенности, связанные с таким расположением: структура ресурсов, климат, потребности населения, культура и т.д. Особенно это проявляется в маркетинге. Организационная структура маркетинговых служб, сформированная по территориальному признаку, очень распространена. Успех в оценке потребностей, спроса, в организации эффективной рекламы в значительной степени зависит от учета территориальных особенностей. Многие другие виды управленческой деятельности также находят преимущество в организации по территориальному принципу. Например, компания, распространяющие свои продукты по всему миру (стране), часто нуждаются в складах, удобно географически расположенных, или вообще базах складирования. Организация в данном случае не является построенной полностью по территориальному принципу, так как она не включает других процессов, кроме сбыта.

Однако территориальный принцип организации производства может проявляться не только в сбыте продукции. Иногда фирма реализует и территориальное распределение самого процесса производства. В некоторых случаях это бывает очень выгодным: использовать дешевую рабочую силу, сократить транспортировки сырья и продукции, учитывать налоговую политику и т.д. Тогда территориальный принцип организации управления становится все более явным.

Когда мы начинаем обдумывать и обсуждать, как организация организует свою деятельность и управление, мы приходим к простому выводу: надо выби-

рать тип организации, в наибольшей степени соответствующий особенностям производства и системе управления, отражающей эти особенности, способной интегрировать деятельность по критериям эффективности. Не существует точного образца, которому любая компания должна следовать в организации своей структуры. Менеджмент - в такой же степени искусство, как и наука. Следовательно, менеджер должен уметь анализировать конкретные обстоятельства и принимать соответствующие им решения.

Понятие системы управления предполагает множество разнообразных коммуникаций, благодаря которым и осуществляются процессы управления. И во всей совокупности этих коммуникаций всегда существует линия власти, характеризующая цепочку полномочий, которая также может быть построена различным образом и во многом определяет все процессы формирования системы управления. В простейших случаях вся система управления может быть сведена лишь к линии власти или, иначе говоря, к линейной организации управления.

Корни линейной организации управления уходят в глубь истории. В Ветхом Завете существует история Моисея, одного из первых патриархов еврейской веры, который организовал израильтян по принципу структуры линейного типа. Это означало, что существует четкая дифференциация проблем. И организационная структура построена так, что одни проблемы решаются только на нижнем уровне, другие, как правило, чрезвычайно важные, докладываются выше по иерархии. Структура системы управления предельно четко соответствует структуре решаемых проблем. Так же распределяется и ответственность. Линейная организация относится к хорошо разработанному процессу распределения власти. Она характеризуется четкой ступенчатостью власти.

Военная система Александра Македонского была организована на этой же основе. Концепция линейной организации управления похожа на пирамиду. На вершине ее находится руководитель, а ниже располагаются подчиненные, которые сами являются руководителями, но более низкого, относительно его, уровня власти.

Католическая и греческая ортодоксальная церкви используют эту систему организации в течение многих веков.

Однако существует и такой тип организации управления, при котором не выдерживается четкая линия власти. Здесь власть ограничивается не подразделением системы управления, а компетенцией специалиста. Такой тип организации не всегда может быть эффективным. Только иногда, в сугубо технических или научных областях управления, он действует успешно.

Но линия власти - это не только цепочка ее ступеней, иерархия полномочий, но и соотношение полномочий по их объему. Здесь возникает проблема централизации и децентрализации управления. Менеджмент рассматривается как система гибкого и комплексного управления. Поэтому желательно, чтобы больше проблем решалось на низшем уровне. Конечно, при этом очень важно иметь четкие направления развития и цели фирмы. Тогда и удастся соединить оперативность, своевременность и комплексность решения проблем. Это и должно быть главным принципом построения системы управления.

Децентрализация как процесс делегирования полномочий обычно вешается, когда организация становится очень крупной. Производственные конгломераты, как правило, имеют децентрализованную систему управления, потому что фактически управлять такой фирмой централизованно невозможно. В этом случае центральный орган управления принимает совсем небольшое участие в ежедневных и типичных проблемах. Его внимание сосредоточено на определении общей стратегии и осуществлении ее на практике.

3.3. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

В нашей стране гражданам как Беларуси, так и других государств Конституцией Республики Беларусь предоставляются и гарантируются следующие права и свободы:

право на труд;
право на отдых;
право на охрану здоровья;
право на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, полной и частичной утраты трудоспособности и потери кормилица;
право на жилище;
право на образование;
право на пользование достижениями культуры;
свобода научного, технического и художественного творчества;
право на пользование землей для ведения подсобного хозяйства, садоводства и огородничества, а также для индивидуального жилищного строительства.

Из вышеперечисленных прав и свобод основным, как при предоставлении, так и при гарантии выполнения, является право на труд.

Все остальные права и свободы «вытекают» из права на труд.

Что понимается под этим?

Граждане Республики Беларусь имеют право на труд, т. е. на получение гарантированной работы с оплатой труда в соответствии с его количеством и качеством и не ниже установленного государством минимального размера, включая право на выбор профессии, рода занятий и работы в соответствии с призванием, способностями, профессиональной подготовкой, образованием и с учетом общественных потребностей.

Итак, вы получили место в какой-то организации. Первое, что нужно сделать, - это хорошо изучить непонятные места в трудовом договоре, разъяснить и проконсультироваться у специалистов по поводу заключения с работодателем трудового договора. От него зависит ваша «жизнь» и «организм» организации. В трудовой договор должны быть включены следующие пункты:

- 1) должность, которую вы будете занимать;
- 2) ваши обязанности, как перед начальством, так и перед нижестоящими работниками;

3) ваши права на службе, т.е., что вам можно и чего нельзя. Например, можете ли вы принимать ответственные решения как в де фирмы, так и в делах не касающихся ваших обязанностей;

4) условия труда (продолжительность рабочего дня, опасна ли работа для вашего здоровья и т.д.);

5) условия оплаты труда.

В трудовой договор также могут входить пункты, охватывающие бытовую сторону вопроса. Это может быть предоставление жилой площади, выделение средств передвижения (служебный автомобиль), денежных средств, предоставление некоторых льгот в т.д.

После того как вы ознакомились с текстом договора, внесли в него необходимые вам поправки, вы подписываете его и копию договора отдаете работодателю, а если вы в нем не уверены - в какую-нибудь юридическую фирму (вашему нотариусу).

В дальнейшем этот документ будет вашим «щитом» при возникновении каких-либо трудовых конфликтов с вашим нанимателем. С помощью его вы сможете защищать свои права в любом месте, будь то кабинет начальника или зал слушаний конституционного суда.

Кроме того, вы должны ознакомиться с так называемым внутренним трудовым распорядком. Это перечисление, в определенном порядке, необходимых действий для успешной работы трудового коллектива, или, другими словами расписание рабочего дня. Внутренний трудовой распорядок состоит из правил, которыми охвачены следующие вопросы:

- 1) права и обязанности рабочих;
- 2) права и обязанности администрации;
- 3) нормы, касающиеся рабочего времени и его использования,
- 4) специфические правила некоторых отраслей и производства.

Основными нормативными актами, которыми следует руководствоваться при выполнении определенных операций, являются технические инструкции (правила технической эксплуатации), составляемые обычно на основе типовых. Примером могут служить инструкции по технике безопасности, которые обычно состоят из следующих разделов:

- а) общие положения,
- б) требования по технике безопасности перед началом работы;
- в) требования по технике безопасности в процессе работы;
- г) требования по технике безопасности после окончания работы.

Инструкция может включать и другие разделы, например, о порядке оказания доврачебной помощи при несчастных случаях. При изменении технологического процесса или включении в него дополнительных операций, либо замене старого оборудования на современное администрация предприятия должна внести необходимые изменения и дополнения в тексты инструкций по технике безопасности. Причем за этими изменениями должен следить либо инженер по технике безопасности, либо лицо, ответственное за технику безопасности.

Конкретные трудовые права и обязанности отдельных категорий инженерно-технических работников и служащих закрепляются в соответствующих положениях о должностях или в должностных инструкциях, которые являются эффективным средством совершенствования организации труда.

В практике централизованного и локального регулирования труда руководящих работников и специалистов выработана структура должностных инструкций, включающая следующие разделы:

- общие положения;
- обязанности;
- основные права.

Поскольку промышленность Республики Беларусь включает большое количество разных по направленности и специфике производств, отраслей и предлагаемых ими услуг, то вышеперечисленные документы составляют с учетом требований того или иного предприятия. Основой для их составления являются отраслевые акты, именуемые уставами. Примером могут служить:

устав о дисциплине работников железнодорожного транспорта Республики Беларусь, устав о дисциплине работников речного транспорта Республики Беларусь и т.д.

Описанные выше документы затрагивают все стороны жизни трудового коллектива. Одной из таких сторон является поощрение за добросовестный труд.

Работник точно выполняет свои трудовые обязанности: вовремя приходит на работу; своевременно исполняет распоряжения администрации; выполняет нормы выработки; выпускает продукцию надлежащего качества; соблюдает технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и т.д. Поощрению подлежат работники, которые «выделяются» на фоне всех остальных. Также поощрению подлежат работники с продолжительным стажем работы, но не всякой, а безупречной.

Но поощрение - официальный стимул к хорошей работе. Часто простая фраза типа «А вы эту работу неплохо сделали», сказанная с глаза на глаз, действует намного лучше, чем официальное заявление.

Кроме «светлой» стороны, существует «оборотная сторона медали». Ею является нарушение трудовой дисциплины. Это - неисполнение (ненадлежащее исполнение) только таких обязанностей, которые непосредственно закреплены трудовым законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, техническими правилами, должностными инструкциями, вытекают из трудового договора, заключенного данным работником с конкретным предприятием.

Если действия работника не нарушают требования правовых предписаний, совершаются в рамках законодательства, ни о каком нарушении трудовой дисциплины не может быть и речи.

Нарушением трудовой дисциплины считается лишь неисполнение трудовых обязанностей по вине работника. Например, рабочий допустил брак. Причина - поручение администрацией работы, к выполнению которой он не был подготовлен, или необеспеченно его необходимыми инструментами, материа-

лами, приспособлениями. Здесь нет вины рабочего, а, следовательно, и нет нарушения трудовой дисциплины.

Если все-таки произошло нарушение трудовой дисциплины, то администрация к виновному работнику может применить следующие виды дисциплинарных взысканий:

замечание;

выговор;

строгий выговор;

перевод на нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев или смещение на низшую должность на тот же срок;

увольнение.

Каждый из видов включает в себя несколько предыдущих, но может применяться и без вынесения предшествующих взысканий. Последние два вида используются достаточно редко, но в особых случаях это единственно возможный выход.

Кроме взысканий к нарушителям может применяться и ряд других мер. Среди них следующие:

уменьшение очередного отпуска за прогул;

лишение премий;

лишение вознаграждения;

лишение вознаграждения за выслугу лет;

перенос очереди на получение жилой площади;

изменение времени предоставления ежегодного отпуска;

непредоставление льготных путевок в санатории и дома отдыха.

Все эти меры не являются дисциплинарными взысканиями, и, следовательно, если иное не оговорено законом, могут применяться наряду с дисциплинарными в общественных взысканиями в качестве дополнительных мер воздействия.

Как правило, трудовая деятельность любого человека не может быть совершенно бесконфликтной. Наш жизненный путь достаточно сложен, место работы мы избираем далеко не всегда один раз в жизни. Для многих людей эта проблема приобретает сейчас особую актуальность в связи с нестабильностью экономической ситуации в нашей республике.

Уже сейчас мы сталкиваемся со спорными ситуациями, требующими разрешения. Между тем в ходе трудового процесса, независимо от проблемы высвобождения работников, возникают немало коллизий спорного характера: прием на работу, переводы, наложение дисциплинарных взысканий, взыскание ущерба, причиненного работником своему предприятию, - все это обстоятельства, в ходе которых возможно возникновение трудовых споров.

Что же следует считать трудовым спором, каковы причины, его порождающие?

Трудовые споры - это разногласия между работниками и администрацией, переданные на разрешение уполномоченному органу. Обычно считают, что трудовые споры обусловлены несколькими обстоятельствами: несоблюдение

закона и нарушение прав работников со стороны администрации, недостаткам в законодательстве, по вине сотрудника.

Если возник трудовой спор, то для его разрешения работник может обратиться в органы, рассматривающие трудовые споры. К ним относятся следующие органы:

- 1) комиссии ДО трудовым спорам (КТС);
- 2) профсоюзные комитеты предприятий, учреждений, организация;
- 3) районные (городские) народные суды;
- 4) вышестоящее в порядке подчиненности органы (по спорам некоторых категории работников).

Комиссия по трудовым спорам образуются на предприятиях, в учреждениях и организациях. КТС образуется из равного числа постоянных представителей профсоюзного комитета и администраций.

Специальной формы обращения в КТС закон не предусматривает, но в нем должны быть указаны: наименование КТС, фамилия, имя, отчество в должность работника, содержание спора с указанием на то, что он не был разрешен путем непосредственных переговоров с администраций, требования работника, подпись и дата. К заявлению могут быть приложены документы, а также указано на необходимость вызова свидетелей.

Профсоюзные комитеты также относятся к органам разрешения трудовых споров, если споры до этого рассматривались в КТС. Профсоюзный комитет должен рассматривать жалобы или заявления на своем заседании с вызовом работника и других заинтересованных лиц.

Профсоюзный комитет вправе:

разрешить трудовой спор по существу, если в КТС не было достигнуто соглашения,

оставить в силе решение КТС или отменить его и вынести постановление по существу спора.

Районный (городской) народный суд рассматривает трудовые споры в следующих случаях:

трудовой спор подлежит обязательному рассмотрению в КТС и был рассмотрен как в комиссии, так и в профсоюзном комитете;

трудовой спор по закону может рассматриваться в суде без обращения в КТС и профсоюзный комитет.

Моменты, при которых можно обращаться в суд:

1) Любой трудовой спор, рассмотренный в КТС и профсоюзном ком может быть передан работником в суд при неудовлетворении результат двух предыдущих рассмотрении вопроса.

2) Правом передачи в суд спора пользуется администрация, если она согласна с постановлением профсоюзного комитета.

3) Некоторые трудовые споры могут быть возбуждены в суде работниками, так и администрацией без обращения в КТС и профсоюзный комитет.

Судебное рассмотрение трудового спора обусловлено рядом особых процессуальных гарантий для работника: он освобождается от уплаты судебных

расходов в пользу государства; дело рассматривается в сокращенные сроки, а решение по ряду трудовых споров подлежит немедленному исполнению и т.д.

Вышестоящий в порядке подчиненности орган может рассматривать трудовые споры, изъятые законом из ведения КТС, профсоюзных комитетов и подведомственности суда. Таким органом может являться как непосредственно вышестоящий, так в любой другой орган, входящий в соответствующую управленческую структуру, вплоть до республиканского министерства либо иного ведомственного органа.

Из сказанного выше нужно сделать такой вывод: в случае нарушения трудовых прав работника он может обратиться за защитой в один из указанных юридических органов, поскольку судебная защита прав является высшей формой защиты прав.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и требования и т.д., утвержденные в установленном порядке соответствующим органом или руководством организации.

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

Важнейшими из этих документов являются:
коллективный договор;
правила внутреннего трудового распорядка;
положение о подразделении,
должностная инструкция.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации.

Контрольные вопросы

1. Каковы цели системы управления персоналом? Дайте их характеристику.
2. Какие подсистемы управления персоналом вы знаете, и какие функции они выполняют?
3. В чем заключается особенность содержание целей и функций в Республике Беларусь?
4. В чем заключается системный подход к разработке проектов систем управления персоналом?
5. Охарактеризуйте структуру системы управления организацией и управления персоналом.

6. Каким принципам необходимо следовать при построении структуры системы управления персоналом?
7. Проанализируйте различные типы организационных структур.
8. Что такое право на труд? Особенности его реализации в современный период.
9. Какие основные документы регламентируют порядок приема на работу и выполнение служебных обязанностей?
10. Какие организации регулируют трудовые споры между работниками и администрацией?
11. Что такое нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?

Библиотека БГУИР

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Виды и составляющие стратегии управления персоналом

В современных условиях ускорения научно-технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющие их непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы. Все большее распространение получает мнение, что ключ к обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников организации. Но реально по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Можно назвать несколько причин такого несоответствия:

управление персоналом рассматривается как чисто функциональная область, слабо связанная с основной деятельностью;

сотрудники отделов управления персоналом незнакомы со стратегией развития организации;

существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задачами.

То есть управление персоналом существует вне стратегического развития организации. Для того чтобы добиться максимального использования потенциала сотрудников организации, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом, на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью стратегии развития организации.

Термин "стратегическое управление" был введен в 60-70-х годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемом на высшем уровне. Разработкой вопросов стратегического управления занимались многие авторы. Среди них – И.Инсофф, М.Старр, К.Хаттен и другие.

Начиная с конца 80-х годов появился новый подход к понятию "стратегия". Появилось новое определение понятия "стратегическое управление". Это управление, которое опирается на человеческий потенциал, как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременное изменение в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегия. О.Н.Громова приводит следующую:

стратегия предпринимательства;

стратегия динамического роста,

стратегия прибыли (рациональности);

стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

стратегия резкого изменения курса

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства с высокой долей финансового риска.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает.

Стратегия динамического роста предполагает изменение целое в структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегия квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

Стратегия прибыли предполагает стадию зрелости организации и рассчитывает получение постоянной прибыли при помощи хорошо зарекомендовавшего себя изделия, освоенных технологий при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократически подход во всем.

Стратегия ликвидности характерна для организаций, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал организации крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников организации в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых. Участие персонала в разработке и реализации решений предполагается.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным. Выбор конкретной стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями. На этой основе и состоянием внешней среды формируется видение организаций - описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Видение является достаточно об-

щей картиной будущего состояния. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей достижения этой цели, т.е. разработка стратегии развития. Под стратегией в данном случае подразумевается конкретный специфический курс действий по достижению поставленных целей (рис. 4.1).

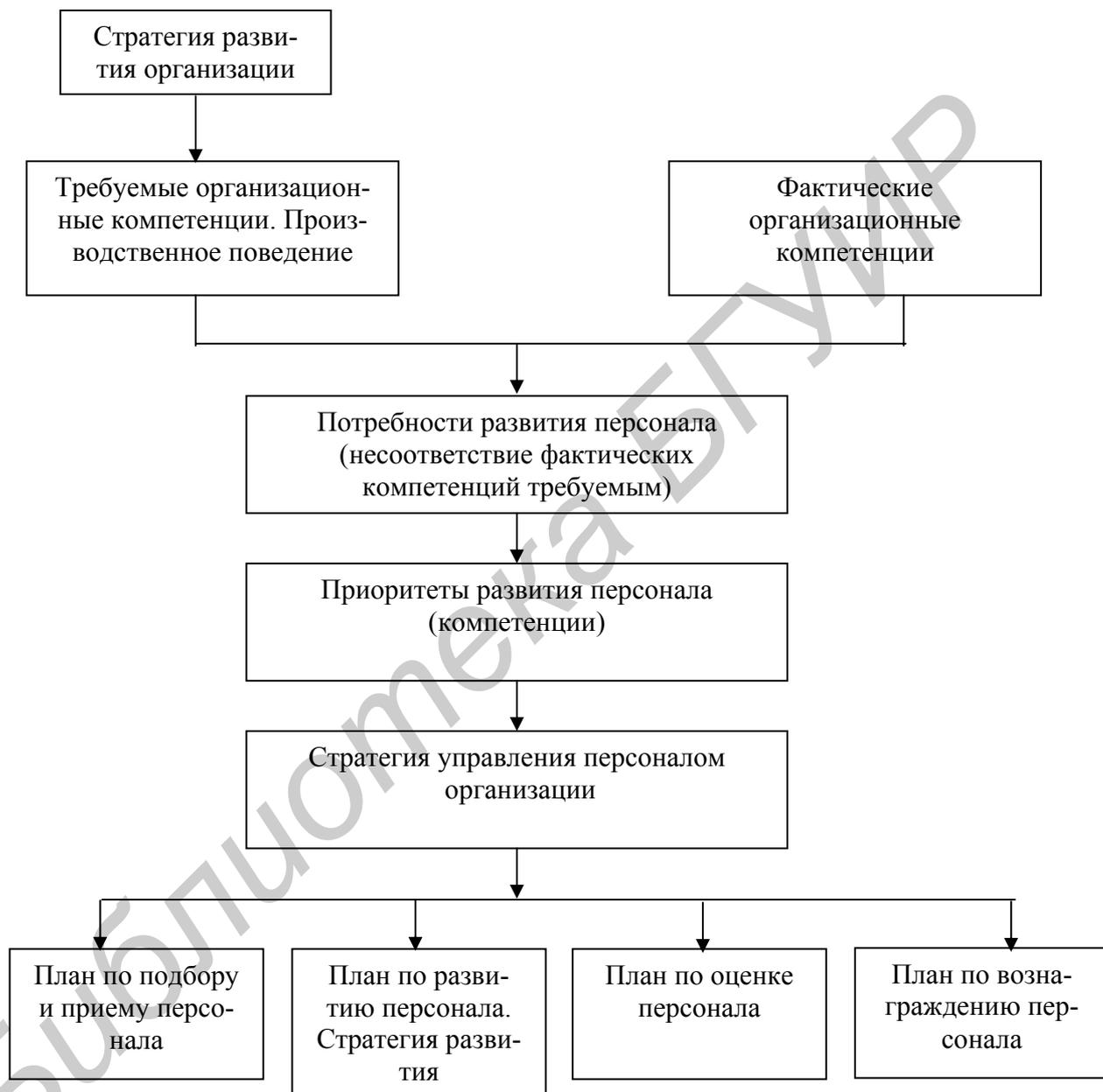


Рис. 4.1. Формирование стратегии управления персоналом

Модель стратегического управления персоналом по Голфферу представлена на рис. 4.2.

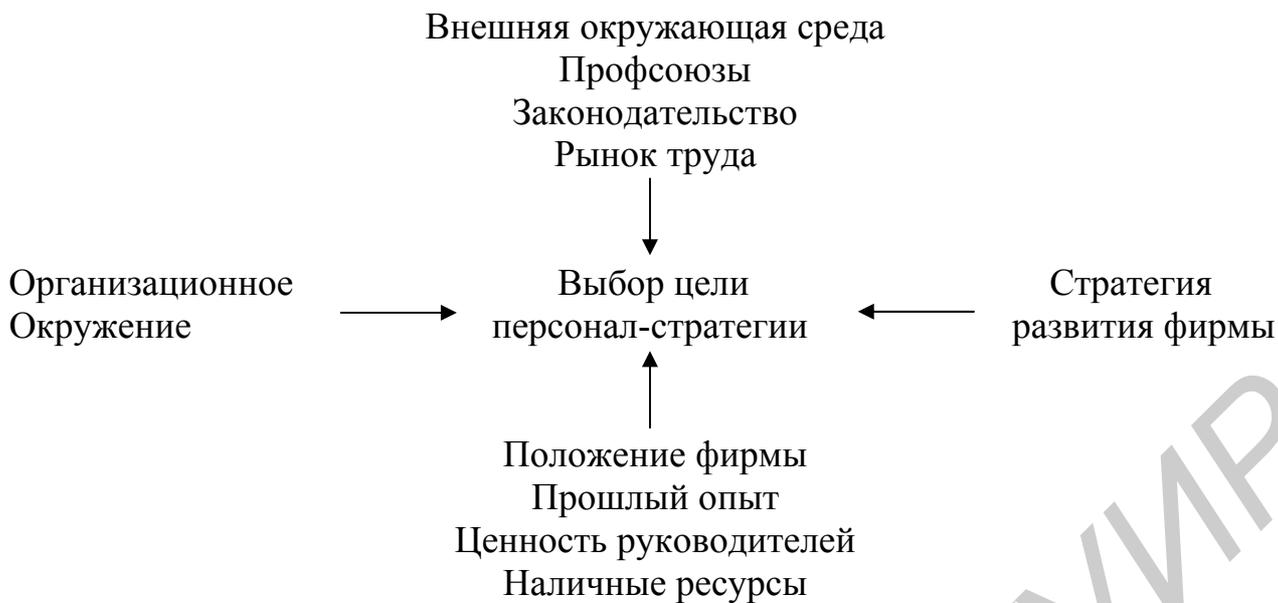


Рис. 4.2. Модель стратегического управления организацией

Основными составляющими ими данной модели являются:

- вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;
- структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, количество уровней управления;
- компетенция работающих (требует от работников организации общего уровня квалификации);
- прием на работу в соответствии с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени привязанности (преданности фирме).

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом (рис. 4.3.).

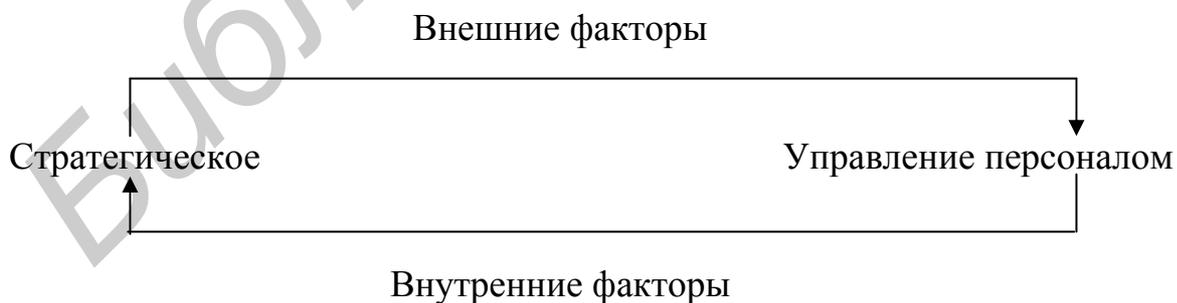


Рис. 4.3. Взаимосвязь понятий «стратегия-персонал»

После того как организация формулирует стратегию своего развития ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегия. На этапе разработки плана действий происходит перевод организационной стратегии в конкретные организационно-технические мероприятия каждого из

подразделений организации. Здесь важным моментом является определение измерителя процесса организации. Взятые в единстве организационно-технические мероприятия и система их оценки представляют собой планы действий организации и ее подразделения. В основе этих планов лежат планы по управлению развитием персонала в направлении, соответствующем целям развития организации.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих;
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающие планирование потоков рабочей силы;
- развитие персонала.

Следует учитывать, что данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования. Для малых организаций цели адаптируются под ресурсы: персонал - цели, для крупных - наоборот: перспективные цели - стратегия работы с персоналом.

Стратегия работы с персоналом должна позволить подготовить работников для реализации глобальных целей организации. Поэтому резко возрастает роль руководителей кадровых служб в разработке стратегических решений организаций. Однако исследования, проведенные в ряде крупных французских фирм, показали, что хотя 80% их руководителей считают такое участие целесообразным и обязательным, только 50% руководителей кадровых служб реально принимают участие в этой работе. Аналогичный показатель по российским организациям еще ниже - 10%.

4.2. Компетенция персонала как объект стратегического управления

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часов, потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от цел организации, эти потенци-

ально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязыванию систем управления персоналом с целями организации нет, вернее, альтернатива - это неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационных целей, кризис и "умирание" организации. Для того чтобы обеспечить требуемое соответствие, организации могут использовать следующие приемы и методы:

- периодически проводить ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечения требуемого организации производственного поведения). Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;

- привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации;

- подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;

- обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;

- оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам деятельности организации (степени достижения организационных целей).

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин "производственное поведение", поскольку оно включает в себя не только технические (умение работать на станке, компьютере, знание проходимого продукта), но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется организационными целями.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечению достижения целей, тем выше эффективность их работы. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом - организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и от прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п.

Поэтому в последнее время при описании вариантов стратегического развития организации часто используется термин "*компетенция*", который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

Среди многих определений компетенцию организации можно определить как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на не-большом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации.

Составляющими компетенции являются:

знания - результаты образования личности;

навыки - результаты опыта работы и обучения;

способы общения - умение общаться с людьми и работать в группе.

Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. Здесь под потребностью понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации. Под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Однако одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

На мотивацию человека влияют многие факторы; вознаграждение, оценка профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

потенциалом, которым он располагает, придя в организацию;

тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;

его физическим и моральным состоянием, которое зависят от целого ряда факторов, в том числе величины материального вознаграждения;

оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Подбор и совершенствование персонала являются одной из руководств. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, - квалификационные карты в карты компетенции (портреты идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготовленная совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой. Вместе с тем этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенция, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника. Если руководитель подписал контракт высококлассным профессионалом, то для такого специалиста следует лишь определить цель, критерий ее оценки и способ вознаграждения, а этого будет достаточно для реализации им управленческого решения. Если руководитель попал в подразделение, в котором у сотрудников уже были выработаны плохие навыки труда, то ему периодически необходимо использовать контроль над достижением цели, подчеркивая, что вознаграждаются только результаты, а не «ведра пота» и отработанное время. В противном случае эти отрицательные навыки могут перевести сотрудников в разряд "процедурщиков", которым безразлично, что делается, но очень важно, как делается. Обычно это кончается тем, они делают не то, что нужно, но делают очень хорошо. Для того чтобы сотрудники чаще задумывались над тем, что

они делают, эффективные руководители требуют от каждого сотрудника ежедневно выделять немного времени для осмысления целей своей работы и путей их достижения.

Главная цель эффективного руководителя - добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно, после того как определены цель, способ ее достижения и способ вознаграждения.

Сотрудников подразделения можно условно разделить на три группы. Первая группа специалистов - эффективные сотрудники-профессионалы, обладающее необходимым ресурсом успеха для самостоятельного выполнения поставленных целей. Более того, данная группа специалистов способна самостоятельно выполнять необходимые работы, определяя цели, способы и методы их достижения и способы вознаграждения. Внутренние ресурсы сотрудников-профессионалов - золотой запас каждого процветающего предприятия.

Можно определить, кто из сотрудников является эффективным сотрудником-профессионалом, ответив на вопросы:

Кто редко отсутствует?

Кто хорошо работает без давления?

Кто выполняет работы высококачественно и в срок?

Кому Вы можете поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-то отсутствия?

Кто донимает других своими постоянными советами?

Кто не обращается к руководству, чтобы его заметили?

Кто работает хорошо и в отсутствие шефа?

Кто стремится совершенствовать свою работу?

Кто способствует внутрифирменному сотрудничеству? и др.

Такие эффективные сотрудники очень ценны для успеха каждого предприятия. Искусство руководства организаций и подразделений, проявляющих заботу о долгосрочном процветании, заключается в том, что оно перед тем, как поставить перед сотрудниками труднодостижимую цель, или помогает им приобрести необходимый ресурс успеха, или принимает работников с уже имеющимся ресурсом. Самым важным способом вознаграждения для этой категории сотрудников является проявление к ним личного интереса со стороны высшего руководства.

Вторая группа - специалисты, с которыми руководитель должен периодически встречаться (два-четыре раза в месяц) с тем, чтобы корректировать их действия и оказывать дополнительную поддержку. 1

Третья группа - специалисты, не способные работать самостоятельно. Эта группа работников требует постоянной обратной связи с руководством, в противном случае работа не будет выполняться.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации значительное его расширение привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов компании. Такие организации, как "Ай-Би-Эм". "Моторола", "Дженерал Мо-

торз", американские вооруженные силы, ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению задач. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала могут являться семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса сотрудником отдела продаж, изучение английского языка инженером-механиком, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их значение для организации. О важности этого процесса свидетельствует и то, что цели в области профессионального развития включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих современных корпораций - президентов, региональных вице-президентов, руководителей национальных компаний.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как "Дженерал-Моторз", составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. вклада каждого [сотрудника в достижение организационных целей. После посещения 40-двой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей компании коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 млн. дол. в месяц до 27 млн. дол.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты - организации, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возмож-

ность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идет о выявлении потребностей между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением и ролью в процессе профессионального развития (рис. 4.4).

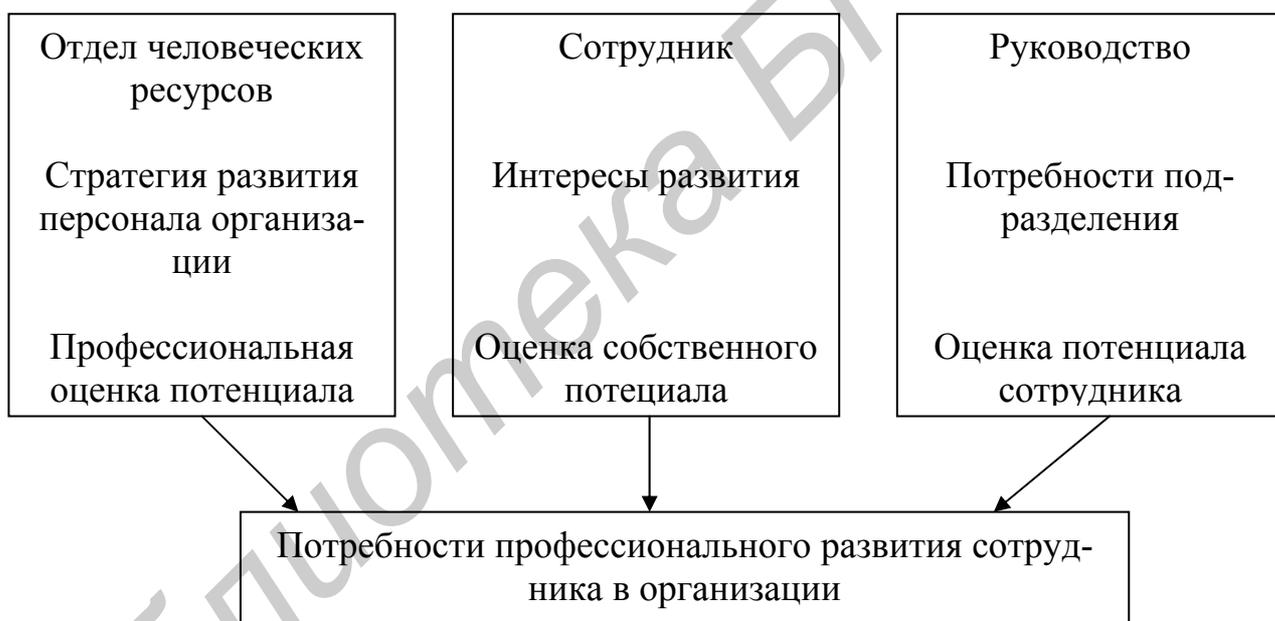


Рис. 4.4. Определение потребностей в профессиональном развитии

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

изменение стратегии развития организации;

создание новой организационной структуры;

освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития.

Кроме того, отдельно стоит программа платы за знания. В ее основе лежит принцип вознаграждения работника за овладение дополнительными навыками или званиями, а не вклад занимаемой им должности в достижение целей организации (основной принцип традиционной системы). В организациях, использующих систему платы за знания, нормальными являются ситуации, когда высокообразованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Для организации, внедряющей систему платы за звания, критически важной задачей является определение тех знаний (навыков, квалификации, умении), за приобретение которых она собирается вознаграждать работников. Основой для их выбора служит оценка стратегических задач развития компании и тех гуманитарных характеристик, которые требуются для их реализации. Именно на их поощрение и развитие направлена система заработной платы. Заметим, что набор знаний не должен быть постоянным - при изменении стратегических целей организации критические навыки могут (часто должны) изменяться.

Специалисты могут достаточно легко определить набор критических "знаний" для заводских рабочих, технических сотрудников, агентов по продажам и представителей других профессий, занятых относительно повторяющимися видами деятельности, результаты которых поддаются количественному измерению. Гораздо более сложно определить подобный набор для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества. Попыткой разрешить эту проблему стало использование систем платы за компетенции.

Компетенции, как указывалось выше, в самом общем виде представляют собой проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому могут переноситься с одного рабочего места другое вместе с сотрудником. Заметим также, что человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике, для того чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

Система платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор является исключительно важным для успеха в конкурентной борьбе, поскольку квалификацию сотрудников компании невозможно скопировать. В то же время необходимо помнить о потенциальных проблемах, которые могут возникнуть с внедрением платы за знания. Во-первых, пересмотр базовых окладов в соответствии с новыми принципами может привести к значительным изменениям в уровне компенсации труда отдельных работников (как в сторону

повышения, так и понижения), что рискует вызвать острый конфликт в коллективе. Избежать конфликта можно, оставив неизменными исторически сложившиеся базовые оклады и применяя систему оплаты за знания при их периодическом повышении. Во-вторых, данная система нейтральна по отношению к результатам работы отдельного сотрудника, подразделения и всей организации, так как она вознаграждает потенциал (знания и навыки), а не результаты. Хорошо образованный, но плохо работающий сотрудник будет получать более высокую зарплату, чем передовой работник, обладающий ограниченной квалификацией. Более того, при использовании метода платы за знания издержки организации на заработную плату становятся постоянными, т.е. не изменяются при снижении или увеличении объемов реализации. Частично преодолеть эти недостатки можно за счет сочетания платы за знания (для определения базового оклада) с методами переменной заработной платы (премии, участие в прибыли и т.д.). И наконец, определение степени развития (наличия) у сотрудников определенных навыков, знаний и особенно компетенции является достаточно сложным и не всегда абсолютно объективным процессом. При непосредственном влиянии результатов этого процесса на заработную плату в организации могут возникнуть трения, вызванные недовольством работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенции. Предотвратить подобные трения можно путем тщательной проработки набора критических навыков, а также методов и критериев определения наличия этих навыков и представлениях исчерпывающей информации каждому оцениваемому сотруднику.

Квалификация персонала не является достаточным, а лишь необходимым условием достижения успеха. Важно наладить хорошие деловые отношения с сотрудниками, заботиться об их профессиональном росте, развивать у них коммуникабельность. Гибкое и нацеленное на успех руководство, заботящееся о развитии творческих способностей своих работников, поощряющее независимое мышление, выслушивающее их мнение и предложения, получит в ответ серьезное и продуктивное отношение в тех случаях, когда организация вступит в пору необходимых перемен.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под стратегией управления организацией?
2. В чем состоит новый подход к понятию «стратегия управления организацией»?
3. Охарактеризуйте различные виды стратегии управления персоналом.
4. Охарактеризуйте этапы формирования стратегии управления персоналом.
5. Назовите и дайте краткую характеристику составляющих стратегии управления персоналом.
6. В чем заключается взаимосвязь стратегии управления организацией и управление персоналом?
7. Охарактеризуйте понятия «стратегия-персонал»?

8. Что такое компетенция персонала? Назовите ее составляющие.
9. Что такое управление компетенцией персонала?
10. В чем заключаются понятия «компетенция организации» и «компетенция персонала»?
11. Какие виды повышения компетенции Вы знаете?

Библиотека БГУИР

5. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Роль кадрового планирования в управлении организацией

Концепцию долгосрочное ориентированной на будущее кадровой политики можно реализовать с помощью кадрового планирования.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала, поэтому одной его задач является учет интересов всех работников организации.

Кадровое планирование должно обеспечить следующую информацию:
потребность в работниках соответствующей квалификации;
время возникновения потребности в работниках и их количестве;
способы привлечения необходимого и сокращения избыточного персонала без нанесения социального ущерба;

использование персонала в соответствии с его возможностями;
обеспечение развития кадров для выполнения новых видов работ и поддержание их знаний в соответствии с требованиями производства;
затраты на запланированные кадровые мероприятия.

Различают стратегическое и оперативное планирование кадрового потенциала.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенции, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия, и организация бывает не в состоянии заняться ликвидацией каждого из них. Руководство должно определить приоритет, т.е. области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные организационные ресурсы.

Здесь большую роль играют знания в опыт руководства и основанная на них интуиция. Но большинство крупных организаций использует формальные, методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д.. В любом случае выбранные направления разработки стратегии управления персоналом должны быть основаны на стратеги развития организации и нацелены на формирование производственного поведения, способствующего ее реализации.

Разработка стратегии управления персоналом эквивалентна стратегии развития организация. Она состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки развития и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия оп-

ределит общее направление работы, основу для реализации планов организационно-технической работы.

При формулировании стратегии планирования персонала используются два подхода: «снизу вверх» и «сверху вниз». Оба подхода имеют свои преимущества и свои недостатки. При использовании подхода «сверху-вниз» высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая разделяется на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей и их подчиненных на реализацию стратегических планов организации.

Эта проблема снимается при планировании «снизу вверх», когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии организации, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов различных подразделений между собой.

Организация стратегии управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий. Например, формулировка стратегии управления персоналом «Эй-Тя-энд-Ти» заключается в следующем:

- предоставить более гибкие пакеты компенсации изменяющейся рабочей силе;

- расширить международный опыт руководителей компании;

- сформировать уважение к иностранным человеческим ресурсам компании;

- ускорить процесс развития руководителей, сориентировав его на изменяющиеся условия функционирования компании.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий. В отличие от стратегии в целом они содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах - человеческих, материальных, финансовых.

Оперативный план работы с персоналом можно представить в следующем виде (рис.5.1.)

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся в запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

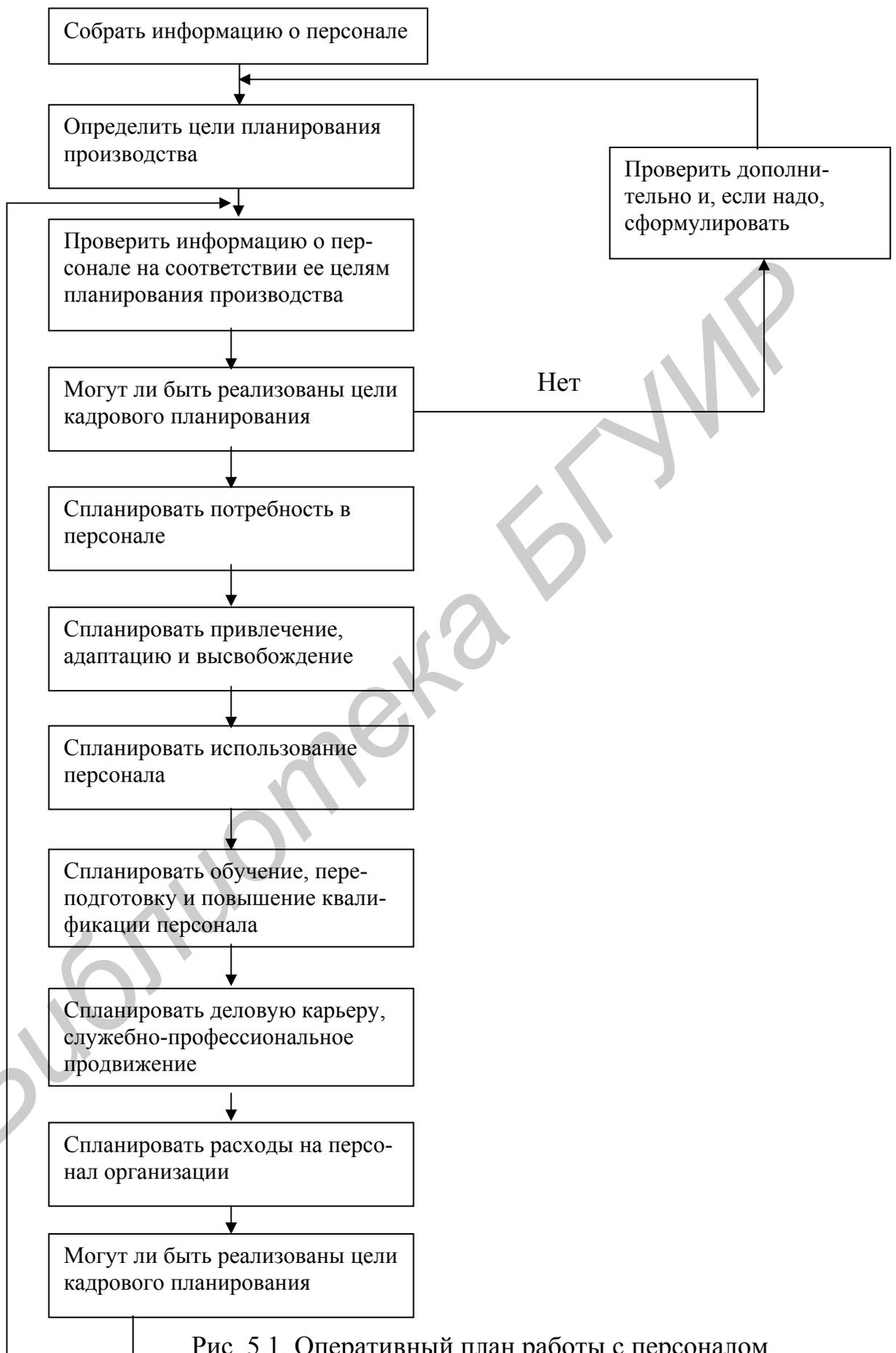


Рис. 5.1. Оперативный план работы с персоналом

Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. И те, и другие имеют как свои преимущества, так и свои недостатки. А.Я.Кабанов приводит следующую их классификацию.

Преимущества внутренних источников привлечения персонала:

появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве);

низкие затраты на привлечение кадров;

претендентов на должность хорошо знают в организации;

претендент на должность знает данную организацию;

сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;

быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации;

освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;

«прозрачность» кадровой политики;

высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией;

возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

появление возможности избегать всегда убыточной текучести кадров;

рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендента);

решается проблема занятости собственных кадров;

повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

Недостатки внутренних источников привлечения персонала:

ограниченные возможности для выбора кадров;

возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;

появление панибратства при решении деловых вопросов;

нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в ю1 организации;

снижение активности рядовых работников, претендующих на должность делителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя;

количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;

удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

Преимущества внешних источников привлечения кадров:

более широкие возможности выбора;

появление новых импульсов для развития организации,

новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе;

прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.

Недостатки внешних источников привлечения кадров:

- более высокие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;
- ухудшается социально-психологический климат в организации;
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- плохое знание организации;
- длительный период адаптации;
- блокирование возможностей служебного роста для работников организации.

Среди множества внешних для организации факторов существует несколько важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда. Это следующие факторы:

- темпы экономического роста;
- уровень инфляции и безработицы;
- структурные изменения;
- развитие техники и технологии;
- политические изменения,
- конкуренция и состояние рынка сбыта и др.

В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных факторов, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит прежде всего в определении влияния предполагаемой их динамики на потребности данной организации в человеческих ресурсах.

5.2. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала - это вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Здесь персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга.

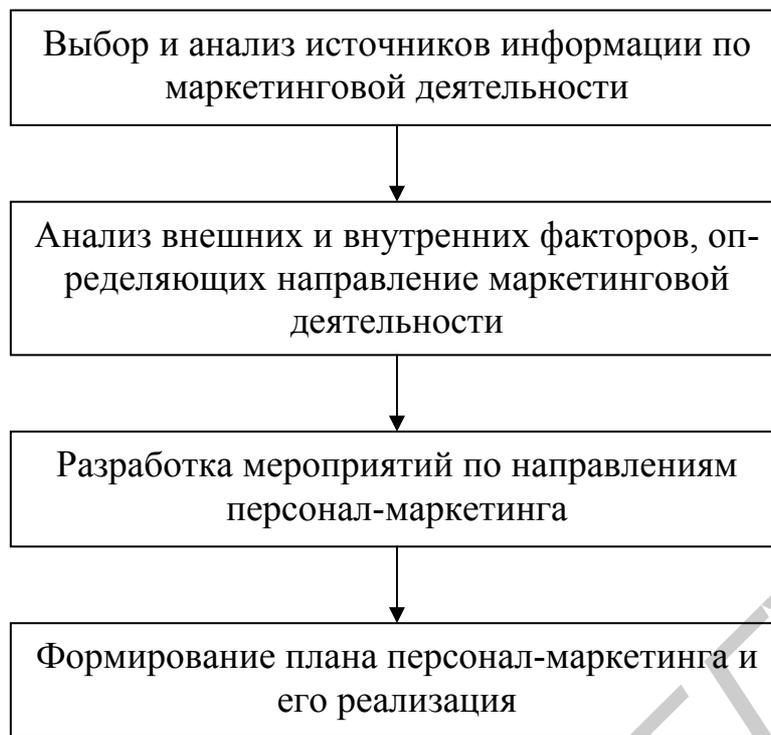


Рис. 5.2. Общая схема маркетинговой деятельности в области персонала

Информацию для определения направлений маркетинга, формирование плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Это отправная точка маркетинговой деятельности.

К внешним факторам, определяющим направления маркетинговой деятельности, можно отнести:

ситуацию на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т.д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура и предложение в области персонала;

развитие технологии. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала;

особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений;

развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения;

кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

цели организации. Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала;

финансовые ресурсы. Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки, переподготовки и т.п.;

кадровый потенциал организации. Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана маркетинг-персонала;

источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим «производственным» маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

разработка требований к персоналу;

определение потребности в персонале;

расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;

выбор путей покрытия потребности в персонале.

Маркетинговая деятельность в области персонала должна быть направлена на взаимодействие с источниками покрытия потребности в персонале. Можно выделить следующие источники:

государственные учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;

коммерческие учебные центры;

посреднические фирмы по подбору персонала;

центры обеспечения занятости (биржи труда);

различные профессиональные ассоциации и объединения;

родственные организации;

свободный рынок труда;

собственные внутренние источники. Существуют активные и пассивные пути определения покрытия дополнительной потребности в персонале.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

заключение двусторонних соглашений с учебными заведениями;

сотрудничество с центрами занятости;

использование услуг посреднических фирм;

вербовка персонала через своих сотрудников.

К пассивным путям покрытия потребности в персонале можно отнести:

сообщения в средствах массовой информации;

подачу рекламных объявлений;

вывешивание объявлений местного характера.

Важными источниками замещения вакантных должностей являются внутренние источники, за счет структурного перемещения работников. Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень (вертикальное);

формирование новой функциональной роли на прежнем рабочем месте.

Все эти виды предполагают дополнительное обучение с получением новой специальности или повышением квалификации.

Таким образом, среди главных задач персонал-маркетинга можно выделить:

исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;

изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;

поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организациям. В результате этого персонал-маркетинг создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

5.3. Планирование численности персонала

Кадровое планирование – составная часть планирования в организации. Если рассматривать кадровое планирование изолированно, то оно будет малоэффективным, поскольку на решения по кадровым вопросам оказывают существенное влияние другие планы предприятия: производственный, план научно-исследовательских работ, финансовый план и т.д. Но и другие планы предприятия, если они не учитывают кадровые решения, ведут к нежелательным последствиям. Поэтому кадровое планирование должно учитываться в деятельности предприятия.

На первом этапе устанавливаются главные задачи исходя из целей предприятия. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую трудовую эффективность на каждом рабочем месте и в нужное время.

На втором этапе кадрового планирования вырабатывается кадровая стратегия предприятия в связи с общими условиями его развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвиже-

ния работников организации, установить условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организации.

Конкретные кадровые цели ложатся в основу разработки кадровых мероприятий, которые представляют собой комплекс мер, направленных на реализацию кадровых задач, целей и стратегии с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте (рис. 5.3.).

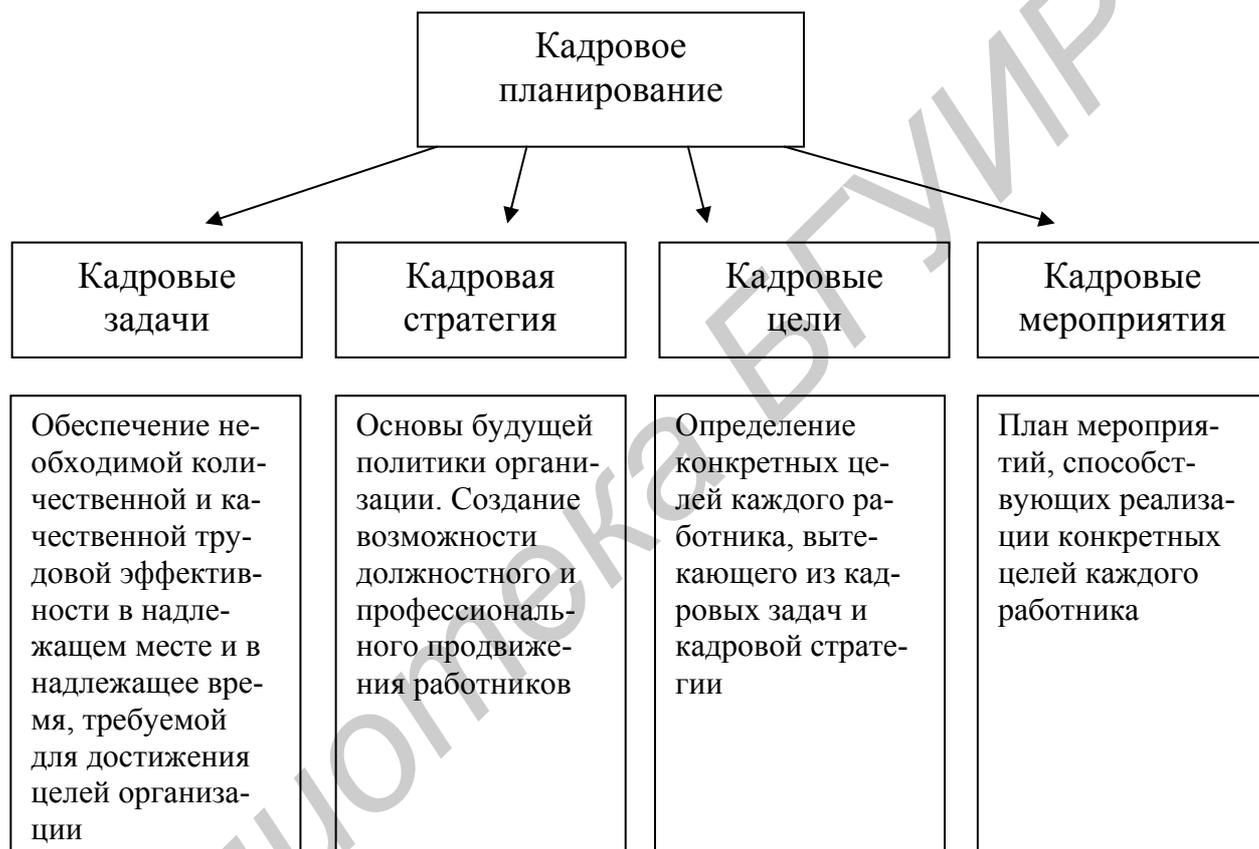


Рис. 5.3. Цели кадрового планирования

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из сказанного, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалифицированных требований к персоналу, рассчитывается исходя из следующего:

профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей,

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Определение количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период,

В теории и практике кадровой работы существуют различные точки зрения на инструменты кадрового планирования. Сторонники одного направления считают, что кадровое планирование сегодня и в будущем целесообразно выполнять с применением математически точных моделей, несмотря на то, что это дорогостоящий метод. Сторонники другого направления предлагают использование простых методов, что сопровождается более низкими издержками.

Экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому данный метод подходит для (краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

Скорректированная экстраполяция учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников - повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Экспертные оценки - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей: их знания в опыт придают планам дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективностью их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов,

влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают применение этого метода.

Принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не наблюдается. В конечном счете, все они основываются на определении времени, необходимого для выполнения требуемого объема работ.

$$Ч = K_S \cdot T_{ПЛ} / T_{ПОЛ}$$

где: Ч – численность рабочих;

$T_{ПЛ}$ – время, необходимое для выполнения требуемого объема работ,

$T_{ПОЛ}$ – полезный фонд времени одного работника;

K_S – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В условиях централизованного планирования проблемы излишней численности персонала, завышенных издержек на его содержание не беспокоили руководителей организаций. Более того, излишняя численность персонала, особенно повременной оплаты, давала возможность получать от министерств и ведомств соответствующие фонды на заработную плату, гарантировала им экономии по заработной плате, премии и вознаграждения.

Рынок принципиально меняет всю обстановку с планированием численности персонала. Раньше министерства и ведомства устанавливали организациям в качестве основных показателей: численность персонала, темпы роста производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, величину средней заработной платы, систему окладов и тарифных ставок.

В условиях конкуренции меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. На первое место выходит показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделия. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы и не средняя зарплата и др., а величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

Расходы на персонал – это интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора (рис. 5.4.). При этом базовые расходы (заработная плата) составляют величины расходов на персонал.

Подобная система показателей должна быть главной и единообразной для всех организаций конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках. Это позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности на научной основе, на базе широкой и достоверной информации о конкурентах.



Рис. 5.4. Содержание расходов на персонал

Контрольные вопросы

1. Какое место занимает управление персоналом в управлении организацией?
2. Сущность стратегического планирования организации.
3. Сущность оперативного плана работы с персоналом.
4. Характеристика внутренних и внешних факторов источников привлечения персонала.
5. В чем заключается особенности маркетинговой деятельности в области персонала?
6. Охарактеризуйте главные задачи персонал-маркетинга.
7. Место планирования численности персонала в системе управления организацией.
8. Что такое кадровое планирование?
9. В чем состоит взаимосвязь качественной и количественной потребности в персонале?
10. Какие методы планирования численности персонала Вы знаете? Дайте их характеристику.
11. Охарактеризуйте структуру и содержание расходов на персонал.

6. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Отбор и прием персонала в организацию

Как уже отмечалось выше, руководство, определяя свои будущие потребности, должно разработать программу их удовлетворения.

Потребности - это цель, программа - средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

В литературе встречается разночтение, в определении терминов "отбор", "подбор", "набор", "наем кадров", поэтому необходимо конкретизировать эти понятия.

Под набором кадров следует понимать создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Под набором кадров понимается также прием, наем работников.

Под подбором (отбором) кадров понимается определение кандидатов и выбор из них реальных претендентов на ту или иную, как правило, руководящую должность.

Впрочем, четко разграничить эти понятия вряд ли удастся, так как уже в результате отбора кадров решаются и задачи набора работников, а подбор работников, поскольку осуществляется как из внутренней, так и внешней среды, имеет характер набора претендентов. Это мы должны учитывать при изучении вопросов, связанных с привлечением и расстановкой кадров в организациях.

Для того чтобы нанять работников, руководящие работники, менеджеры по персоналу должны четко представлять те требования, которые будут предъявляться к ним в организации. Это достигается посредством анализа содержания работы. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей является основанием для проведения отбора будущего персонала.

Существует несколько методов анализа содержания работы:

Наблюдение за работником данной должности и специальности, формальное определение и регистрация всех выполняемых им задач и действий;

сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальством;

метод, заключающийся в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней.

Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для инженера-технолога пер-

вой категории, начальника конструкторского отдела, секретаря, экспедитора и т.д.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации и др.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Как внешние, так и внутренние источники имеют свои преимущества и недостатки (табл. 6.1.).

Таблица 6.1.

Эффективность различных источников набора

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<ol style="list-style-type: none">1. Работники видят заразительные примеры реализованных возможностей соседей по работе2. Возможность более глубокой оценки способностей работников3. Руководство знает личные достоинства и недостатки работников4. Сокращение затрат по найму	<ol style="list-style-type: none">1. Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников2. "Семейственность", приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли3. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
Внешний	<ol style="list-style-type: none">1. Выбор из большого числа кандидатов2. Появление новых идей и приемов работы3. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	<ol style="list-style-type: none">1. Долгий период привыкания2. Ухудшение морального климата среди давно работающих3. Способности новых работников точно не известны

Задачи на бора персонала во многом зависят от целей и кадровой политики администрации. Разумное использование имеющихся моделей ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора. При решении руководства о целесообразности использования внутренних источников набора кадровые службы используют метод извещения всех работающих на предприятии о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д.

Агентство "Даль и Пинто" предлагает следующую схему действий для использования в данном случае:

обнародовать все возможные должности, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;

опубликовать основные подходы в критерии, по которым будет проводиться набор на должность (например, при одинаковой квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет больший стаж работы на данном предприятии);

опубликовать все требования, предъявляемые к работнику, который займет вакантный пост (должность) в результате подбора;
распространить до статочное количество бланков заявлений;
проинформировать всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. В этом случае следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату.

Прежде чем начинать набор работников вне предприятия, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявления о приеме на работу.

Самым большим внешним источником обычно являются случайно зашедшие в поисках работы люди. Таким образом получают свое первое рабочее место более 1/3 людей. Частные агентства по найму помогают многим служащим, а также распределяют на работу во многие другие сферы. Администрация и учителя школ также могут помочь распределению выпускников в основной сферы управления, профессионально-техническую и канцелярскую. Государственные службы по трудоустройству помогают в основном предприятиям промышленности и бытового обслуживания. При наличии столь разнообразных источников работодателя обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля.

Существуют и альтернативы найму, а именно:

сверхурочная работа;

временный наем;

привлечение фирм, занимающихся кадрами (делегирование свои полномочий по найму постоянных работников).

При наборе рабочих извне могут использоваться различные методы. Наиболее эффективными из них являются:

размещение объявлений в средствах массовой информации - в рубриках "Требуются" или использование специализированных изданий;

использование вербовщиков;

компьютеризированные службы подбора работников государственных и частных;

использование праздников (фестивалей) для информирования об имеющихся вакантных местах - чаще, когда организация малоизвестна;

набор студентов во время летних каникул - как правило, сезонного характера;

набор в учебных организациях - с привлечением вербовщиков.

К вербовщикам, специалистам по подбору кадров, предъявляются определенные требования, так как именно от них зависит качество нанимаемых работников.

Так, критериями, характеризующими работу хорошего вербовщика, например, в учебных заведениях, являются:

высказывание неподдельного интереса к заявителю;
энтузиазм,
использование стиля беседы, не являющегося ни чрезмерно личностным, ни давлением на собеседника;
предоставление заявителю во время беседы времени на собственное высказывание и вопросы и т.д.

Хорошее выполнение функций персоналом по найму и правильный подбор им новых работников результируется впоследствии меньшим числом увольнений, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, - большей эффективностью предприятия.

В некрупных предприятиях в организациях функции и процесс набора кадров необходимо планировать.

Когда служащий отдела по управлению персоналом осуществляет процесс отбора, его поведение зависит от многих факторов.

К факторам окружающей обстановки, оказывающим влияние на набор, относятся:

- размер организации;
- сложность производства;
- технологическая изменчивость;
- природа организации (государственная или частная организация) и др.

Если желающих много, то выбрать метод набора кадров сложнее, если имеется недостаток свободной рабочей силы, то просто (рис. 6.1). Здесь может использоваться коэффициент отбора:

$$K_{\text{отб}} = \frac{\text{Количество принятых}}{\text{Количество подавших заявления}},$$

Для различных профессий коэффициент отбора различен: менеджеры - 1:2, профессионально-технические работники 1:1, чернорабочие 1:2 и т.д.

При коэффициенте отбора, равном 1:2, вероятность полного набора выше, чем при коэффициенте 1:1.

При формировании рынка рабочей силы следует учитывать следующие требования:

- требования профсоюза;
- государственные требования (законы);
- состав рабочей силы (например, знание иностранного языка, охранники и др.);
- месторасположение организации;
- непосредственное окружение (например, требования к высокой нравственности и культуре и др.).

Критериями отбора является необходимость четко формулировать качество работников, которые требуются для достижения целей организации:

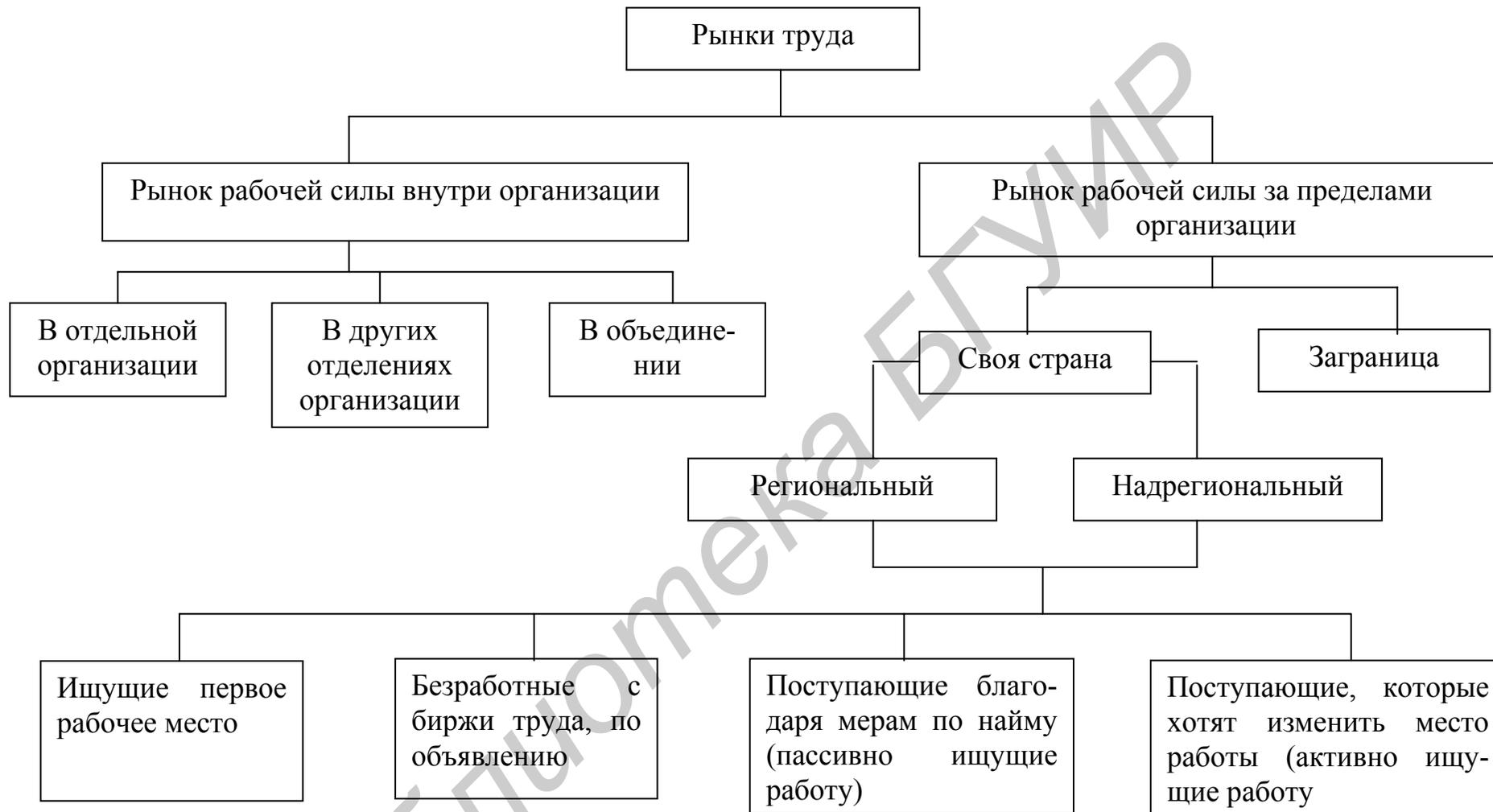


Рис. 6.1. Схема набора персонала на внутреннем и внешнем рынке

формальное образование;
физические (медицинские характеристики);
персональные характеристики и типы личности;
достоверность и обоснованность методов отбора.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами.

В табл. 6.2 сопоставляются результаты, полученные различными методами, которые характеризуют их эффективность.

Таблица 6.2.

***Эффективность различных методов набора
по различным показателям***

Источник набора	Результат, % от общей суммы всех видов
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	34,77
Публикация объявления	32,35
Различные агентства	14,00
Прямое распределение в учебных заведениях	7,60
Внутри организации	7,30
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2,19
Справочники – списки ищущих работу	1,78

В целях проведения подобной оценки организация может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (т.е. число принятия работников).

Эффективность проводимой работы по кадровому обеспечению в значительной мере зависит от способа предложения, которым желающим описывались будущие условия их трудовой деятельности.

Различают традиционное и реалистическое описание.

При традиционном способе упор делается на привлекательные стороны будущей трудовой деятельности и ставятся задачи осуществить набор любым способом. Наоборот, реалистичное описание заставляет работника критически относиться к условиям будущей работы.

Традиционное описание:

приводит к изначально завышенным ожиданиям от места работы;
будущая работа обычно представляется интересной, стимулирующей и привлекательной;

высокий уровень приема предложений работать;
сама работа не оправдывает ожиданий;

появляется неудовлетворенность и понимание того, что данная работа не удовлетворяет всех запросов;

низкий уровень оставшихся работать, частые мысли об увольнении

Реалистичное описание:

приводит к реалистичным ожиданиям от места работы;

будущая работа не всегда представляется привлекательной из-за зависимости от запросов человека;

некоторые принимают предложение работать, некоторые отказываются;

место работы оправдывает ожидания;

удовлетворенность, работа удовлетворяет запросы;

высокий уровень остающихся работать.

Понятно, что традиционный способ, требующий меньших затрат при проведении набора, позволяет организации решать лишь краткосрочные задачи, в то же время реалистичный способ является более трудоемким и затраты позволяют экономить в перспективе — как за счет сокращения непосредственных затрат на дополнительные наборы персонала, так и более высокой отдачей от принятых работников.

Другим аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое "качество набора", т.е. примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников. Оценка качества набора рассчитывается следующим образом:

$$KH = (PK + PP + OP) : Ч,$$

где: КН - качество набранных работников, %;

РК - усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранным и работниками;

PP - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

OP - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч - общее число показателей, учтенных при расчете. Например, РК рассчитан по 20 показателям и составляет в среднем 4 балла по 5-бальной шкале (т.е. равен $20 \cdot 4 = 80$). Пусть также PP = 35% и OP = 85%, тогда $KH = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,6\%$.

Насколько достаточным будет признан полученный показатель, зависит от администрации: как правило, этот показатель сравнивается с показателями за предыдущие годы.

Таким образом, оценка качества набора служит, в известной мере, оценкой способностей менеджеров по персоналу привлекать новых работников.

В прошлом отбор персонала на предприятиях США, (как во многом и в настоящее время) в России считался довольно простым решением. Начальник лично беседовал с желающими и сам их распределял, руководствуясь исключительно своей интуицией. В последующее время создавались методы отбора, направленные на то, чтобы как-то помогать этим интуитивным решениям.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. Причем на каждой ступени отсеивается часть заявителей, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Конечно, не все организации реализуют все ступени, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Большая часть организаций практикует только отборочную беседу и заполнение бланка заявителя. В целом процесс отбора можно представить в следующем виде.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.

Эта беседа может проводиться как в отделе кадров, так и непосредственно на рабочем месте будущим руководителем. Здесь предварительно определяются вопросы образовательного уровня, имеющихся практических навыков, оценка внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Ступень 2. Заполнение бланка заявителя и автобиографической анкеты.

Количество пунктов анкеты должно запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе на какие-либо пункты. Вопросы могут запрашивать данные о здоровье, складе ума, жизненных ситуациях и т.д.

Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного подхода.

Другим подходом является изучение характеристики действующих работников с распределением их на три категории эффективности - высшую, среднюю и нижнюю по одному из критериев результативности (производительности труда, оценки начальника и т.п.). Нанимают того, кто обнаруживает наибольший положительный результат, если он отвечает минимуму; показанному результативными работниками предприятия. Подобные анкеты составляются отдельно для каждого типа работы в организации, поскольку в отдельных случаях такой, например, показатель, как возраст, может быть для одного вида работы основным, а для другого не иметь никакого значения.

Ступень 3. Беседа по найму.

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются с включением процедуры беседы (интервью).

Существуют несколько основных типов беседы до найму:

- а) проводимые по схеме;
- б) слабо формализованные,
- в) выполняемые не по схеме.

Цель беседы любого типа одна - рассмотрение заявителя на предмет *III* принятия на работу. В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Основные различия между типами беседы заключаются в следующем:
подходе к беседе проводящего ее служащего;
типе информации, которую хочет получить организация;

сущности конкретной организации.

Различные типы бесед имеют как свои преимущества, так и недостатки. Один более конкретен и больше поддается формализованной обработке, но "сковывает", "закрепощает" претендента. Другой больше располагает к непринужденной обстановке во время беседы.

Проведение беседы - один из самых ответственных моментов при приеме на работу. Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Для того чтобы их избежать, необходимо соблюдать следующие рекомендации:

1. Внимательно слушать, что и как говорит заявитель. Слушание в отличие от слышания - активный процесс, требующий сосредоточения.

2. Следить за поведением претендента. Многие считают самым значительным способом общения "язык движений".

3. Не забывать о требованиях, предъявляемых характером будущей работы.

4. Сохранять баланс между недостаточно и слишком схематизированными работами. Слишком много первых и беседа превратится в бесполезный разговор, вторых - в допрос.

5. Решение следует принимать только имея всю необходимую информацию. Нельзя оценивать человека по первому впечатлению.

6. Построение беседы требуется осуществлять вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

Ступень 4. Тесты по найму.

Подготовка тестов - длительная и серьезная работа, в которой принимают участие как психологи, так и специалисты в конкретных областях. Зачастую их разработкой заняты целые научные коллективы. Наиболее распространенными являются:

тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте (машинистки, водители, музыканты и т.д.);

тесты с искусственным созданием обстановки, близкой к реальной:

а) тест на психомоторные способности;

б) тест на канцелярские способности;

в) письменные тесты - общий уровень развития;

г) тест на способности - быстрых подсчетов Огиса;

д) шкала Векслера на умственные способности взрослых;

е) тест Вондерлина;

и) калифорнийский тест умственной зрелости (групповой);

тесты личных знаний и темперамент; полиграф и тесты на честность. Как правило, используется не один какой-либо тест, а группа тестов, сочетание которых отражает профессиональную направленность испытуемого. Сложные тесты обчитываются на компьютере.

Ступень 5. Проверки отзывов и рекомендаций.

Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. Рекомендации должны сравниваться оценками необходимого уровня.

Ступень 6. Медицинский осмотр.

Причины для проведения медицинского осмотра следующие:
подача работникам жалоб по поводу компенсации;
необходимо знать физическое состояние на момент найма на работу;
необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
следует определить, может ли заявитель физически выполнить предлагаемую работу.

Правильно выбрать метод отбора, который следует использовать организации, можно на базе оценки результатов отбора и понесенных на него затрат. Семь ступеней отбора работника могут быть оценены по уровням присущих им затрат следующим образом (табл. 6.3.).

Таблица 6.3.

Затраты методов отбора

Метод (ступень) отбора	Затраты
1. Предварительная отборочная беседа	Незначительные
2. Бланк заявления и анкета биографических данных	Незначительные
3. Беседа по найму	Затраченное время х затраты за час
5. Проверки рекомендаций и послужного списка	5-1000 дол.
6. Медицинский осмотр	100 дол.
7. Принятие решения	100 дол.

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающих наименее квалифицированных кандидатов.

Ступени 1, 2 и 3 используют практически во всех случаях. Под вопросом находятся ступени 4, 5 и 6. Ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

Большое распространение при отборе персонала, особенно в США, получили так называемые центры по оценке. Популярность подобных организаций основана на их возможности помочь отбирать работников, которые будут результативно работать, и в первую очередь на постах менеджеров.

Стержнем работы центров по оценке являются искусственно созданные, близкие к реальным рабочие условия, заложенные в тесты, беседы и наблюдения с целью получения информации об оцениваемых. Большая часть таких центров в США однотипна. Оцениваются группы по 12 человек, причем наблюдаются и оцениваются действия как групп, так и отдельных лиц. Результаты оценки обобщаются, и разрабатывается оценочный доклад. Доклад позволяет организации делать определенные выводы и принимать, например, следующие решения:

- квалифицированности отдельных лиц для занятия определенных постов;
- возможности продвижения отдельных лиц по службе;
- способности отдельных лиц работать в группе;

необходимой переподготовки менеджера, требуемой для улучшения стиля его работы.

Результаты исследования эффективности действующих в США оценочных центров оказались впечатляющими. Оценочный рейтинг центра, не открывавшийся для доступа в течение 8 лет, по истечении этого периода оказались правильными в 80-95 % случаев. Их недостатком является высокий уровень затрат. Н одного оцениваемого они могут достигать 4-5 тыс. дол. США, однако прибыли, приносимые центрами в год, составили в четыре раза больше.

6.2. Методы оценки персонала

После проведения компании по привлечению работников нужно оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Здесь руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые:

были бы в состоянии реализовать стратегию организации;

хорошо чувствовали бы себя в коллективе и могли реализовать свои способности.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1. Прогностический метод. При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, психологические тесты.

2. Практический метод. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений.

3. Имитационный метод. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию.

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой работы.

Рассмотрим пять основных критериев оценки.

1. Количество труда – определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени.

2. Качество труда – устанавливается доля брака в работе, качество продукции и ее соответствие лучшим мировым образцам и т.п.

3. Отношение к работе – инициативность работника, возможность выдерживать как физические, так и психологические нагрузки, приспособление к различным ситуациям и т.п.

4. Тщательность в работе – отношение к средствам производства, их использование, оптимальность расхода сырья, материалов, энергии и т.п.

5. Готовность к сотрудничеству внутри предприятия – участие работника в решении конкретных совместных задач, отношения в коллективе, реакция на замечания, другие личные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно.

Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно определить степень проявления данного критерия у испытуемого работника (например, по 10-балльной шкале). Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого критерия. Если, например, ставится задача повысить производительность труда, то этот критерий будет иметь самую высокую весомость по сравнению с другими.

Оценка работника организации служит трем основным целям:

- 1) административной – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора;
- 2) информационной – в результате оценки появляется возможность информировать работников от относительно уровня их работы. Работник узнает свои сильные и слабые стороны;
- 3) мотивационной – результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей.

Средства и методы отбора претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируются на личные и технические.

Личные средства оценки персонала:

- анализ и оценка документов;
- тестирование;
- интервью-собеседование.

Технические средства оценки персонала:

- рабочий эксперимент;
- графологическое исследование.

Выше подробно были рассмотрены вопросы проведения тестирования. Поэтому мы остановимся на организации проведения интервью-собеседования.

Эта процедура включает несколько этапов:

- открытие беседы. Приветствие, объяснение целей. Здесь важно не создать отрицательной атмосферы;
- обсуждение положительных аспектов;
- обсуждение негативных аспектов;
- определение направлений решения проблем;
- кредит времени для претендента и выражение своей точки зрения;
- окончание интервью – создание положительной атмосферы, благодарность за интервью и прощание.

Существуют некоторые особенности при отборе менеджеров (вызваны спецификой их труда).

Процессы отбора менеджеров и методы отбора, применяемые в этих процессах, зависят от типа работы менеджера, чей пост является вакантным. В отличие от должностей специалистов труд менеджера менее формализован. Основное внимание при отборе должно быть сосредоточено на стиле работы, а не на результатах оценок, тестов и общих впечатлениях. Поэтому основными кри-

териями здесь являются биографические данные, впечатления от бесед. Это касается в первую очередь менеджеров высшего звена управления.

Что же касается менеджеров среднего звена управления, то здесь широкое распространение получила экспертная оценка.

В основу экспертной оценки свойств и деловых качеств кандидата положены количественные параметры и оценочные критерии, полученные в результате интервью и опросов.

Суть количественной оценки претендента на руководящую должность состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других. На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

Как правило, этот метод используется для оценки специалистов, подбираемых из внутреннего резерва.

В процедуре оценки эффективности трудовой деятельности важно решить две основные задачи:

1. Определить, по каким критериям и показателям следует производить оценку.
2. Найти способ определения эффективности труда. Это стало особенно актуальным в период перехода к рыночным отношениям, когда административно-командные методы управления уступают место социально-психологическим.

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров трудовых коллективов целесообразно оценивать по следующим критериям:

1. Управленческая деятельность.
2. Профессиональная компетентность.
3. Стиль управления (демократический, административный, анархический).
4. Личные качества (организаторские способности).

Изучение, например, процесса труда директоров коммерческих организаций позволило выделить 20 важнейших оценочных критериев (см.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.: БГЭУ, 1996, с. 120).

Ранжирование критериев можно сделать в процентах или единицах. Ввиду того, что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов, которые разработаны на основе экспертных оценок до десятибалльной шкале. Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев к коэффициенту их весомости:

$$\Theta = \frac{K_1 - B_1 + K_2 B_2 + \dots K_n B_n}{B_1 + B_2 + \dots B_n},$$

где: Θ – итоговый показатель эффективности и качества кандидата на руководящую должность;

$K_1 K_2 \dots K_n$ – оценочные критерии (факторы) работы кандидата;

$V_1 V_2 \dots V_n$ – коэффициенты весомости факторов (критериев).

Оценку претендента можно провести и по более упрощенной схеме.

Общую оценку можно выразить количественно, используя следующую формулу:

$$\Xi = V_1 \cdot X_1 + V_2 \cdot X_2 + V_3 \cdot X_3 ,$$

где: X_1 – экономические способности, балл;

X_2 – технические (профессиональные) способности, балл;

X_3 – административные (организаторские) способности, балл;

V_1, V_2, V_3 – весомость факторов (можно принять $V_1 = 0,4, V_2 = 0,1, V_3 = 0,5$).

Полученные результаты используются для накопления банка данных о претендентах и формирования оптимальной модели руководителя, а также для прогнозирования успешности его деятельности.

Главный смысл этой работы состоит в том, чтобы получить информацию о целесообразности и перспективности использования того или иного претендента в должности руководителя. Экспертная оценка завершается сопоставлением полученных результатов с нормативом (эталонном), специально разработанным для данной должности.

6.3. Управление деловой карьерой

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации.

Для одних людей карьера становится результатом реализации устремлений, которым человек подчиняет всю свою трудовую, и не только деятельность, для других (большинства) – это набор случайностей. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Чтобы реализовать свои устремления, сотруднику часто необходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников, друзей, обществ, в которых он участвовал, и даже от государства, которому он платил налоги. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии становится организация, в которой он работает.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Такими целями могут являться:

деятельность или должность, которые доставляют моральное удовлетворение;

работа или должность, которые соответствуют самооценке;
работа в местности, природные условия которой благоприятно воздействуют на самочувствие;
работа творческого характера;
независимость;
возможность получения высоких доходов;
свободное время для занятий собственным хобби и т.д.

Цели карьеры меняются с возрастом, по мере того как меняемся мы сами. Формирование целей карьеры – процесс постоянный.

Управление карьерой начинается уже при приеме на работу и продолжается вплоть до увольнения или выхода на пенсию.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации дополнительных усилий и затрат, но в то же время предоставляет как сотруднику, так и организации ряд преимуществ. Для сотрудника это следующие преимущества:

удовлетворенность от возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

видение профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

возможность целенаправленной подготовки к будущей должности;

повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Для организации:

наличие мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;

возможность планировать развитие организации при почти гарантированном наличии квалифицированных кадров;

наличие группы работников, заинтересованных в профессиональном росте.

Осознание этих преимуществ побудило организации к созданию формальных планов развития карьеры (рис. 6.2.).

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающие важное влияние на развитие самой организации. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора развития и перемещения будущих руководителей и рассматривают управление этими системами как стратегически важную задачу.

Система подготовки резерва руководителей предполагает развитие трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей.

2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности.

3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.



Рис. 6.2. Процесс планирования и создания карьеры

Имея целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия, планирование кадрового резерва требует проработки всех цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных работников.

Можно выделить следующие этапы процесса формирования резерва руководящих кадров:

составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;

опыт практической работы с людьми;

организаторские способности;

личностные качества;

состояние здоровья, возраст, соответствие индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности;

результаты работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;

степень готовности кандидата.

Источниками формирования резерва руководящих кадров являются квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Формирование кадрового резерва производится на основе сопоставления характеристик каждого кандидата с портретом идеального сотрудника для данной должности.

Для проведения этого сопоставления необходимо оценить кандидата по тем параметрам, которые являются критическими для данной должности, т.е. по составляющим портрета идеального сотрудника.

Существуют два основных метода проведения подобной оценки – тестирование и экспертные оценки.

Результатом сопоставления характеристик преемника и идеального руководителя становится определение областей развития – показателей, по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала». План развития профессиональной подготовки должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого преемника подготавливаются отделом человеческих ресурсов и утверждаются руководителем организации.

Заключительным этапом работы с персоналом является высвобождение персонала. Это вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Исходной позицией управления процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения. К сожалению, в отличие от зарубежных организаций управления процессом высвобождения персонала практиче-

ски не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Можно выделить три вида увольнений:
увольнение по инициативе сотрудника;
увольнение по инициативе работодателя;
выход на пенсию.

В любом случае главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Контрольные вопросы

1. Какие методы анализа содержания работы Вы знаете?
2. Охарактеризуйте различные источники набора персонала.
3. Какие факторы влияют на набор персонала?
4. Какие методы набора применяются современными организациями?
5. Дайте оценку традиционному и реалистическому способам описания условий трудовой деятельности.
6. Как производится оценка качества набора?
7. Охарактеризуйте ступени отбора персонала.
8. Какие методы оценки персонала применяются в организациях?
9. В чем заключаются сущность и цели оценки персонала?
10. Дайте характеристику средствам и методам отбора.
11. Как приводится оценка трудовой деятельности персонала?
12. Разъясните понятие «управление деловой карьерой».
13. Проанализируйте преимущества от проведения работ по планированию деловой карьеры.
14. В чем заключается процесс планирования деловой карьеры сотрудников?
15. Охарактеризуйте систему подготовки резерва руководящих кадров сотрудников?
16. Каковы основные задачи кадровых служб при высвобождении персонала?

7. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИЯ

7.1. Внешние воздействия на предпосылки поведения

К числу факторов, которые воздействуют на мотивы поведения работников, относятся знания и информация о том, что делают или будут делать другие члены организации. Общий процесс координации в значительной мере зависит от понимания каждым членом организации того, что его конкретные задачи связаны с задачами других работников.

Следовательно, если нам предстоит понять, что происходит, мы должны понять, как организация воздействует на своих членов при выборе ими мотивированного собственного поведения.

Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации складывается из:

- 1) его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом;
- 2) конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решений.

В большинстве случаев первое гораздо более важно для определения его поведения, чем второе, поскольку оно основано на опыте достаточно значимом или достаточно часто повторяющемся, чтобы считать составной частью его поведенческих привычек.

Подавляющий вес этих долговременно повторяющихся реакций очень важно учитывать в процессе создания мотивационных стереотипов. Он объясняет ту огромную инерцию, которая обнаруживается в любой организации, - инерцию не в смысле лени, а в смысле нежелания и неспособности менять стереотипы поведения, которые стали привычными и закрепились.

Из этого следует, что самые важные воздействия, которые организация может оказывать на служащих, - это долговременные совокупные воздействия, которые постепенно становятся частью взглядов и личности служащих.

Можно сгруппировать эти воздействия в четыре категории.

1. Формирующее воспитание, которое индивидуум получил до того, как стал членом организации. Сюда следовало бы включить полученное им ранее образование и опыт работы, равно как и весь опыт, который способствовал формированию его личности и характера.

2. Воздействия на работника в период, когда он является членом организации, но идущие из источников вне организации. Организация занимает его время и внимание лишь определенное количество часов еженедельно. Работник может быть или не быть членом того или иного профсоюза. Он может быть счастлив или несчастлив в браке. Он постоянно испытывал на себе то или иное количество таких внешних воздействий.

3. Воздействие на работника через формальные каналы организации.

4. Воздействия на работника через неформальную социальную структуру, которая развивается в организации. Между членами конкретной организации

устанавливаются дружеские отношения. Возникают устойчивые привязанности, проявляются соперничество и ревность. Все эти и подобные им феномены могут оказывать мощное воздействие на мотивационные решения и поведения человека,

Невозможно рассмотреть все воздействия, идущие извне организации. Тщательное изучение этих воздействий увело бы нас в сторону от проблем мотивации труда.

Исходя из наших целей мы можем удовлетвориться охватом меньшего круга вопросов, нежели полный обзор всей сферы человеческого поведения. Конкретно обратимся к тем воздействиям в том опыту, которые имеют первейшее значение для стимулирования мотивации трудовой активности.

Воздействие общественных норм

Общественные нормы - это устоявшиеся стереотипы поведения, которые прививаются всем членам общества посредством одобрения или неодобрения со стороны сограждан.

Значительная часть воспитания каждого индивидуума состоит в привитии ему норм того общественного слоя, к которому он принадлежит по рождению. Как правило, человек задумывается о них только в тех исключительных случаях, когда их нарушает (осознание этого не дает ему покоя), и лишь в самых редких случаях он распознает те общественные взгляды, благодаря которым эти нормы ему привиты.

Многие общественные нормы придают конкретные облик поведению людей в организационных ситуациях.

Организация существует не в изоляции: она изначально погружена в обычаи и традиции общества, которые ее окружают. Правительственному ведомству в Китае, России, Беларуси – приходится приспособливаться к широко распространенному восприятию взятки как неизбежного элемента управления. Администраторы в Японии должны принимать в расчет распространенное нежелание подчиненных приступать к действиям без прямых приказов сверху. В Германии буквального подчинения власти можно ожидать в гораздо большей степени, чем в большинстве таких же ситуаций в США.

Властные полномочия

Хотя наше общество, может быть, более анархично, чем большинство других, будучи терпимым к заметному уровню индивидуального сопротивления власти, все-таки в нем возникает множество ситуаций, когда от человека ожидают, и он сам ожидает, признания власти других людей.

В большинстве дискуссий об использовании властных полномочий делается упор на роли санкций - возможных поощрений и наказаний - в реализации этих полномочий. Если работник не подчиняется приказам, его могут уволить или откажут ему в повышении в должности. В действительности санкции подобного рода не более важны для поддержания отношений, основанных на про-

явлении и подчинении власти, чем реакция неодобрения, которую человек встречает у своих коллег, когда отказывается принимать «правила игры».

Стереотипы, связанные с властными полномочиями, заметно преобладают в нашем обществе. В целом считается само собой разумеющимся, что если индивидуум соглашается выполнять какую-то работу, то он обязуется подчиняться командам, отдаваемым в разумных пределах тем, кто управляет. Нарушение субординации становится особенно непривлекательным для индивидуума, когда другие члены организации признают сложившиеся властные полномочия и когда упомянутый индивидуум дорожит их мнением о себе.

Если большинство людей в нашем обществе готово к признанию чьих-то властных полномочий как к условию приема на работу, то почти столь же сильно проявляется несогласие с произвольным использованием этих полномочий.

Статус

Нормы, определяющие отношение к власти, очень схожи с нормами, которые связаны с проявлением отношения к определенному статусу. В наших отношениях с другими людьми мы склонны классифицировать их как стоящих выше равных или находящихся ниже нас по положению и вести себя с ними по-разному соответственно их статусу. Несоблюдение (как подчиненным, так и руководителем) «табели о рангах», принятой в организации, будет встречено с неодобрением. Влияние статуса на стимулирование мотивационных отношений к труду очевидно. Перед работниками обычно не ставятся задачи, не соответствующие их статусу; начальника отдела не попросят передвинуть мебель.

Эффективность

Еще одна позиция, широко распространенная в нашем обществе, - признание критерия эффективности. Поведение, в котором проявляется намеренное расточительство ресурсов или их недоиспользование, обычно оценивается как неразумное, если не аморальное. Обычно организация старается поощрять эффективность (программами материального стимулирования, например) и применять санкции за неэффективность, но, вероятно, большинство людей в большинстве ситуаций стремятся действовать эффективно даже без применения подобных санкций.

В организациях, как правило, принято, чтобы ее члены проявляли лояльность к своим группам в борьбе между административными подразделениями за получение средств, за право на определенные виды деятельности или за другие формы укрепления позиций. Администратор, который не «кидается в драку» за свое подразделение, не борется за продвижение своих подчиненных по службе или не выступает защитником целен своего подразделения, обнаружит, что ему нелегко поддерживать моральный дух в своей группе. Этот факт вытекает не столько из обдуманного отношения, сколько из принципа лояльности к группе, который преобладает в нашем обществе.

Другие нормы

Можно было бы рассмотреть еще многие другие убеждения, которые помогают формировать мотивацию поведения работников. Все они свидетельствуют о колоссальной способности людей к выполнению ролевых функций. Огромное разнообразие институтов, существующих в мире, показывает, что если «человеческая природа» повсюду одинакова, то модели человеческого поведения присущи почти бесконечное разнообразие.

Существуют и глубоко индивидуальные различия между людьми, которые составляют единое общество. Сравнение амплитуды различий внутри общества с амплитудой различий между обществами показало бы, что эти различия носят скорее социальный, нежели индивидуальный характер.

Крупная организация обладает немалыми возможностями создать свой собственный микроклимат, особенно если люди работают в ней относительно долгое время. Однако, очевидно, что административная практика организации не может слишком сильно отличаться от практики и убеждений общества, в котором она действует.

Когда организация принимает на работу новых сотрудников, одна из важных задач обучения - привить им конкретные стереотипы поведения, принятые в этой организации. Почти во всех организациях распространено мнение о новом работнике, что он не будет слишком отличаться, пока не уяснит свое место в общей системе. Этот неформальный период, в ходе которого новый работник, как правило, обладает крайне малым влиянием, может продолжаться несколько лет, особенно в стабильных организациях с малой текучестью кадров.

Воздействия из внешней организация

Пытаясь подогнать поведение своих работников под принятое в коллективе, организация постоянно наталкивается на противоположные или усиливающие воздействия, порождаемые многочисленными социальными контактами этих служащих вне организации. Эти воздействия ясно видны на примере широко разветвленных организаций, в которых отдельные работники или небольшие их группы географически отдалены от своих «штаб-квартир» и которые постоянно подвержены давлению со стороны окружающего их местного населения. Такие сотрудники могут обнаружить, что приходится удовлетворять требования людей, живущих рядом, даже ценой несоблюдения инструкций из далеких «штаб-квартир».

Профсоюз - убедительный пример «внешней» организации, где требование- лояльности от своих членов может вступить в конфликт с потребностью организации контролировать своих работников.

С другой стороны, внешние узы могут усиливать приверженность служащих организации и дисциплину в ней, а не вступать с ними в конфликт. Мотивом к усердной работе может стать перспектива продвижения работника на более высокую должность, которая обеспечит ему престиж. Профсоюз может

помочь организации призвать к порядку работников, начавших неразрешенную забастовку и др.

Воздействие предшествующего обучения

Полученное образование, профессиональная подготовка и опыт работы дают работнику знания и навыки, необходимые ему при соприкосновении с новыми ситуациями, а также формируют профессиональное отношение. Адвокаты, врачи, бухгалтеры, лесничие, учителя образуют замкнутые профессиональные группы отчасти под воздействием высокой степени лояльности своей профессии, а отчасти в силу своих специальных навыков.

Сила профессионализма, воздействующая на мотивацию, обусловлена тем, что профессиональное отношение, которое работник привносит в коллектив, - отношение, порожденное предшествующим обучением, - непрерывно усиливается его связями с другими членами той же профессиональной группы.

В организации, состоящей полностью или в основном из представителей одной профессии, лояльность профессии усиливает лояльность организации и превращает последнюю в весьма замкнутую группу. Однако, многие задачи, стоящие перед организацией, требуют кооперации нескольких профессий, и здесь лояльность профессии может вступить в конфликт с лояльностью организации, что в свою очередь, окажет определенное воздействие на формирование трудовых мотивов работников этих организаций.

7.2. Индивидуальные различия мотивационного поведения

Многое в человеческом понимании уходит своими корнями глубоко в подсознательные и неосознаваемые тайники разума. Следовательно, при объяснении мотивов нельзя удовлетворяться причинами и обоснованиям», которые приводит сам индивидуум. Необходимо изучить всю структуру его личности, многие компоненты которой могут быть поняты только после глубокого исследования психологическими и подобными им методами.

Процесс взросления в нашем обществе проходит трудно и часто болезненно, оставляя большие изменения в личности человека. Личные мотивы индивидуума часто вступают в конфликт с требованиями, которые ему предъявляет общество. Отчасти этот конфликт «поглощается» личностью по мере того, как взгляды общества становятся частью индивидуального сознания.

Многие поступки, которые представляются нерациональными или необъяснимыми, являются всего-навсего отражением борьбы, происходящей внутри человеческой личности. Но здесь нам важнее распознать «симптомы» проявления личности - то, каким образом она проявляется в мотивированном трудовом поведении. Из переменных факторов, которых, конечно же, большое множество, можно выделить несколько основных: объективность индивидуума; его склонность к доминированию; честолюбие; импульсивность и социальность.

Под **объективностью** понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивидуума выразить

себя. Объективное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Индивидуумы реагируют совершенно по-разному на необходимость выбора между двумя очень неприятными возможностями и между двумя желаемыми целями либо необходимость выбора, когда желаемые или нежелательные последствия должны быть соизмерены друг с другом. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов. Они могут стать агрессивными вплоть до физического насилия. Они могут опускаться до инфантильной реакции: обзывать или совершать нечто подобное. Наконец, они могут «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа. Все эти реакции не способствуют активной сопричастности к делам организации.

Симптомы фрустрации часто бывают отчетливо видны в организациях, затронутых коррупцией или системой протекций. Те работники, которых отодвинули на второй план, для которых отсутствуют мотивационные стимулы, превращаются во внешне добросовестных исполнителей, но теряют активный интерес к своей работе.

Под склонностью к доминированию понимается готовность брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Среди руководящих работников проявляются глубокие различия с точки зрения этого качества - от неутомимых «выбивал» новых бюджетных ассигнований и новых поручений и заданий до таких, кто вполне удовлетворен выполнением рутинных административных функций. Склонность к доминированию может варьироваться в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей, и даже наоборот. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других глубинных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации, в своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса. Бердни Гарднер употребил термин «мобильный» для характеристики крайне честолюбивых индивидуумов, подчеркнув, что присутствие таких индивидуумов, создает особые проблемы в управлении персоналом.

По сути дела, методы, которые организация обычно использует для стимулирования работы своих служащих, гораздо пригоднее для стимулирования человека с большим честолюбием, чем человека им не обладающего, в последние годы возросло понимание того, что к любой организации есть много людей с четко определенным, и довольно низким, потолком целей и амбиций. Хороший пример этому являют многие молодые женщины, выполняющие канцелярские функции, которые заинтересованы только в том, чтобы продержаться на приятной работе до замужества, и часто отказываются от работы, сопряжен-

ной с серьезной ответственностью к предполагающей общение с менее приятными им людьми.

Люди также существенно отличаются друг от друга по степени **импульсивности и твердости характера**, т.е. склонности быстро приходить к решениям и твердо отстаивать однажды принятые решения. Способность правильно определить момент для принятия решений, безусловно, важное качество. Однако многие руководители оказываются в плену сил, являющихся частью склада их личности, которые толкают их к преждевременным, плохо обдуманным решениям или, наоборот, мешают им достаточно быстро приходить к решениям. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения, присуща почти всем руководителям.

Под **социальностью** понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Как уже отмечалось, эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На работников с низкой степенью социальности мотивы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие работника могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег. Для работников с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэффективными, пока он не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких работников их средство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

7.3. Характерные черты поведения в организации

То, что работник делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в нем до того, как он пришел в организацию, а также воздействиями, которым он подвергается вне своего пребывания в организации

Индивидуумы, поставленные в организационные ситуации, обязательно ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации либо в других организациях. Организационная система сама по себе начинает оказывать на них сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует мотивы их поведения.

В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, мы обнаруживаем, что его поведение начинает приобретать следующие характерные черты.

Ценностные предпосылки, т.е. цели, задачи, на которых работник основывает свои решения. Как правило, они представляют собой цели организации или ее подразделения, в которых он работает. Точнее, ценностные предпосылки, на которых работник как индивидуум основывает свое поведение, обычно являются не целями организаций в целом, а промежуточными целями - средством достижения более обширных организационных целей, - которые определяют его конкретную работу в организации. Следовательно, поведение в орга-

низации характеризуется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных работников или групп работников.

Восприятие воздействий. Работник склонен воспринимать воздействие, которое «на заданных основаниях» оказывают на него другие члены организации. По мере того как это восприятие усваивается работником, он черпает многие предпосылки своего поведения из общения с другими членами организации. Это общение может принимать форму приказов, передачи информации и советов, обучения. В значительной степени эти разнообразные формы общения могут быть намеренно организованы в определенную систему, позволяющую ввести работника внутрь сформированной среды воздействия организации. Примером таких запрограммированных воздействий могут быть официальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение должности «консультантов» и наставление работников для участия в официально утвержденных программах обучения. По этой причине выявление и использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования.

Ожидания. У работника, как правило, формируются устойчивые ожидания относительно его отношений с другими людьми и того, как они доведут себя в конкретных обстоятельствах.

Моральный дух организации. Работник склонен занимать не пассивную а активную позицию по отношению к осуществлению целей организации. Он не просто признает цели организации, решая те вопросы, которые перед ним ставят, или выполняя получаемые распоряжения, но в большей или меньшей степени проявляет инициативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осуществления этих целей.

Активное, а не пассивное участие и сотрудничество почти всегда обязательны, если организация ставит перед собой задачу добиться хотя бы умеренной эффективности. Если же организации приходится направлять своих сотрудников на каждом шагу, если они останавливаются и ждут новых распоряжений всякий раз, когда закончено выполнение какого-либо дела, если они посвящают работе лишь незначительную часть своих мыслей и каждодневных спонтанных усилий, то тогда основная масса организационной энергии растрачивается впустую и уходит на преодоление их энергии.

Желание сотрудников активно участвовать в осуществлении целей организации и отдать ей всю свою энергию и понимают под высоким моральным духом. При отсутствии такого морального духа организация окажется обремененной почти непосильной работой: создавать условия для проявления инициативы и одновременно направлять ее в нужное русло.

Другие характерные черты. Мотивационные воздействия не просто побуждают работника совершать определенные конкретные действия, но индуцируют в нем привычный стереотип - предпринимать в кооперации с другими работниками любые действия, уместные для достижения целей организации

Но не все воздействия способствуют кооперации. Могут возникнуть противоречия в интерпретации целей, либо различные подразделения организации

могут иметь несогласующиеся цели. Несовместимость между отдельными членами организации может вести к трениям и усиливать, а не уменьшать сопротивление организационному воздействию. Тем не менее первый род воздействий - тех, что стимулируют кооперацию, - как правило, преобладает в большинстве организаций. Если бы это было не так, мотивационное поведение не стало бы эффективным методом выполнения задач, члены организации не получали бы никакого стимула к длительному участию в ее деятельности, а сама организация прекратила бы свое существование.

Способность организации развивать у своих членов привычку к кооперации значительно усиливается взглядами и привычками, которые сами эти члены привносят в организацию. Нравы социального слоя, в котором жил член организации, предрасположили его к восприятию власти, к признанию различий в статусе, к пониманию эффективности и лояльности к группе как позитивных ценностей. Он приобрел определенные мотивы (например, желание иметь более высокий доход), которые дают организации средства для его поощрения или наказания, а работнику - для его дальнейшего самосовершенствования.

7.4. Взаимодействие формальных и неформальных структур

Под формальной организацией понимается система взаимосвязей и отношений, которая намеренно и на законных основаниях планируется для членов организации. Конечно, кто угодно и как угодно может составить такой план. Может быть составлено несколько планов, и они могут вступить в конфликт друг с другом. Формальная организация начинает свое существование тогда, когда появляется согласованная и общепринятая процедура "узаконивания" одного из таких планов. Это существенная и важная часть нравов общества, в котором живет работник и которые он воспринял, прежде чем стал членом организации. Признание законности определяет для работника условия, при которых общие нормы отношения к власти вступают в действие, - т.е. ситуации, в которых он, в соответствии с усвоенными им нормами, обязан признать чьи-либо властные полномочия.

Почти всегда реальные стереотипы (модели) поведения и отношений членов организации слегка или всегда далеко отходят от формального плана организации. Действительная модель может отличаться от формального плана по двум причинам:

1. Формальный план может быть неполным - он может вообще не включать в себя модели поведения в том виде, как они развиваются.
2. Некоторые моменты действительной модели поведения могут находиться в противоречии с планом.

Под неформальной организацией понимается полная модель реального поведения (действительный образ действий членов организации) - насколько это реальное поведение не совпадает с формальным планом. Формальное планирование поведения работников в различных организациях существенно варьируется по степени полноты. Неполнота формального плана создает немую пустоту. Члены организации постепенно вырабатывают модели поведения и

отношений друг с другом, и незапланированные аспекты их поведения могут стать столь же структурированными, стабильными и устойчивыми, как и запланированные аспекты.

Формальный план не только всегда дополняется неформально развивающимся моделями поведения, но, кроме того, реальная модель почти всегда ему противоречит. Такое противодействие может быть намеренным или ненамеренным. Ненамеренное отступление от формального организационного плана происходит чаще, но имеет то же значение, что и намеренное отступление. Члены организации, обладающие сильными лидерскими качествами, почти неизбежно окажутся, даже не ставя перед собой такой цели, в ситуации, когда их влияние выйдет далеко за рамки, предусмотренные организационным планом. Когда работники обнаруживают, что вести дела по формальным каналам сложно, они находят новые и часто явно запрещенные неформальные каналы, дополняющие или даже подменяющие собой формальные.

Непросто разграничить случаи, когда поведение работника отражает воздействие формальной организации, и случаи, где поведение работника отражает воздействие неформальной организации; и случаи, когда его поведение отражает воздействие неформальной организации, - в большинстве ситуаций эти воздействия параллельны и усиливают друг друга.

Также непросто провести разграничение между формальными и неформальными воздействиями организации и реакциями работников на воспринятые ими воздействия, ставшие частью их личности. Пример - критерии эффективности. Большинство людей соглашается поступить на работу с исключительным намерением постараться выполнять свои обязанности эффективно.

Таким образом, среда, в которой работник оказывается, придя в организацию, есть сочетание тесно переплетенных формальных и неформальных воздействий. Во-первых, многие неформальные отношения вырастают непосредственно из формальной структуры. Во-вторых, формальная и неформальная структуры тесно переплетены потому что отношения, первоначально вырастающие на неформальной основе, могут быть "ратифицированы" и включены в формальную структуру.

Положение работника в организации меняет мотивационное поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценностные предпосылки, лежащие в основе его выбора и его решения, сменяются на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя других целей и руководствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем если бы он находился в какой-то другой среде.

Но работник как индивидуум - никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляется и управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий как в прошлом, так и в настоящем, коренящемся вне организации, и особенно вне ее формальных планов, играет важную роль в определении мотивов реального поведения.

Контрольные вопросы

1. Укажите на современные тенденции и цели социального развития организации.
2. Какие виды воздействий организация оказывает на своих работников? Раскройте их содержание.
3. В чем заключаются индивидуальные различия мотивационного поведения работников?
4. Какие факторы влияют на мотивационное поведение работников?
5. Охарактеризуйте основные черты поведения работников в организации.
6. Что понимается под формальной и неформальной структурой организации.
7. Каков характер взаимодействия формальной и неформальной структур организаций?

Библиотека БГУМР

8. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Теория поведения личности

Свойство быть личностью присуще человеку как социальному существу. Социальность личности заключается в том, что она есть продукт общения людей. С давних пор ученые пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения людей, установить, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов. К основным факторам относятся:

природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;

система потребностей, мотивов, интересов;

система управления личностью.

Природные свойства индивида - это то, что заложено в нем от рождения и характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. В начале 20-х годов швейцарский психиатр К.-Г. Юнг предложил характеризовать эти особенности индивида через понятия «экстраверсия» - «интроверсия».

Экстраверсия (extra - вне) указывает, что человек сосредоточивает свои интересы на внешнем мире, иногда за счет своих собственных интересов. Таким людям свойственны социальная адаптированность, открытость, проявление инициативы.

Интроверсия (intro-внутри) характеризуется фиксацией внимания на собственных интересах.

Сочетание интроверсии - экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности (холерики, флегматики, меланхолики, сангвиники) (рис. 8.1). Знание возможной реакции индивида (всходя из его темперамента) позволяет руководителю опираться на положительные черты работника и преодолевать отрицательные.



Рис. 8.1. Графическое представление темперамента личности

Вторым фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения (рис. 8.2).

Различают первичные и вторичные потребности. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.



Рис. 8.2. Иерархия потребностей по Маслоу

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида (рис. 8.3). Мотив – то, почему действует человек, внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения специалистов поможет избежать потери хорошего работника, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Третьим фактором, определяющим поведение личности, является система управления, или «я-концепция». Ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем, будущем.

Стабильность «я-образа» является предпосылкой последовательности в устойчивости поведения человека. Неадекватное представление о себе создает различные психологические барьеры в общении и порождает конфликтность поведения.

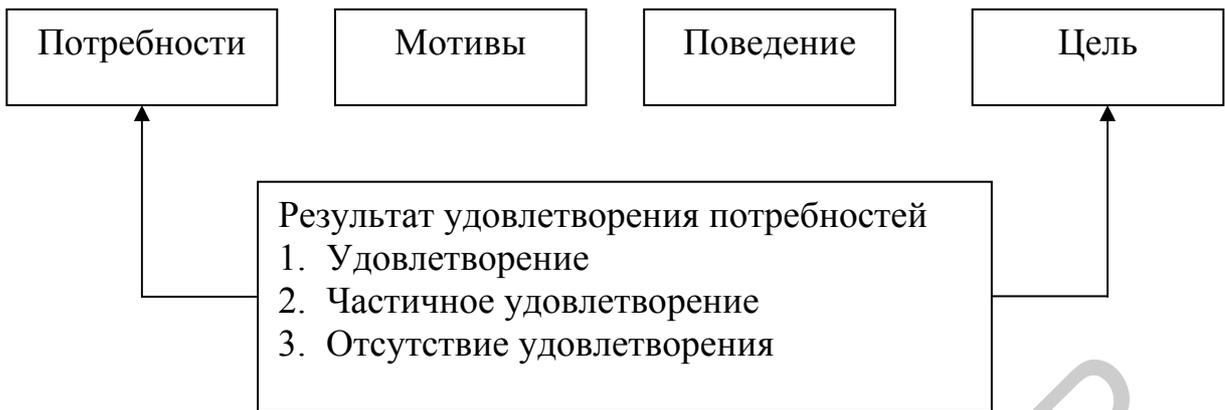


Рис. 8.3. Модель мотивации поведения через потребности

Итак, личность, являясь конкретным человеком, носителем сознания и самосознания, обладателем определенного статуса, представляет из себя в то же время социальное явление.

Личность не может находиться вне общества, коллектива, группы. Она утверждается в группе, реализуется. Процесс адаптации индивида к социальной среде называется **социализацией** личности. Именно через коллектив происходит социализация личности, т.е. становление ее ври помощи общения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, группе, обществу, или их отрицания.

Другой функцией коллектива является создание для личности социальной среды ее существования.

Кроме того, в коллективе происходит саморазвитие личности.

Трудовой коллектив, представляющий собой специфическое социально-психологическое образование, наполнен системой межличностных отношений, проявляющихся в виде групповой активности. Межличностные отношения трудового коллектива опосредствованы целями и задачами, стоящими перед организациями.

Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей. Совокупность индивидуальных ценностных ориентации составляет единство коллектива, которое складывается в совместной полезной деятельности. В таких условиях работники, вовлеченные в процесс решения групповых задач, все свои внутренние проблемы ставят на второй план, подчиняя их целям организации.

Данная особенность взаимодействия отдельных работников в организации давно подмечена, оценена и находится в центре внимания ученых и большинства преуспевающих организаций.

8.2. Мотивация трудовой деятельности персонала организации

Комплексный подход к управлению как к единству всех функций позволил выделить новое в характеристике управления – функцию руководства персоналом.

Важнейшим элементом реализации данной функции является управление трудовой мотивацией персонала, которое в современных условиях претерпело существенные изменения, связанные с изменением приоритетов трудовой деятельности. Работав общественном производстве, и в первую очередь в бюджетной сфере, перестает быть социально значимой ценностью. По данным сравнительного исследования, считают работу главным делом жизни в США - 50 % населения, в Швеции - 45, в ФРГ - 25, а в пределах бывшего СССР, а в том числе в Беларуси, - лишь 10%. Подобное положение заставляет многие западные компании вкладывать значительные средства в проведение исследований в этом направлении, что позволяет активизировать главный производительный фактор общественного производства – человека.

Управление трудовой мотивацией - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации за счет совершенствования социально-экономических, социально-психологических и административных методов руководства, направленных на установление реальных приоритетов работников в их трудовой деятельности.

Овладев современными методами мотивации труда, руководитель может значительно расширить свои возможности в привлечении работников сегодняшнего дня к выполнению задач по достижению целей организации.

Существуют различные теории мотивации, которые условно можно подразделить на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории основаны на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют работника действовать именно таким образом, вне и иначе. Эти теории связаны с изучением и учетом потребностей работника в процессе мотивации его деятельности. основоположниками содержательных теорий мотивации являются А.Маслоу, Д.Мак Клеlland и Ф.Герцберг.

В основе процессуальных теорий лежит исследование трудового поведения работников с учетом его восприятия и познания.

К процессуальным теориям относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера. Эти теории базируются на том, что работник распределяет свои усилия для достижения различных целей и выбирает при этом конкретный вид поведения.

Сторонники процессуальных теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности - это результат ее восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, в возможных последствии выбранного ею типа поведения.

Как уже отмечалось, современная кризисная ситуация характеризуется также и кризисом труда. Основными признаками кризиса труда являются:

девальвация трудовых ценностей;
потеря смыслообразующей функции труда;
превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься населением как смысл в цель его труда. Смысл труда не может быть сведен также только к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

В то же время, по данным социологического опроса, проведенного в 1998 г. Независимым институтом социально-экономических и политических исследований (НИСЭПИ), в настоящее время перед гражданами Беларуси наиболее остро стоят проблемы, связанные с ухудшением их материального положения, снижением уровня и качества жизни.

Отвечая на вопрос, «Какие из перечисленных проблем наиболее остро стоят сейчас перед Республикой Беларусь и ее гражданами?», респонденты ответили (% от числа опрошенных):

Рост цен	74,7
Обнищание населения	49,7
Безработица	28,5
Преступность	26,7
Спад производства	23,5
Коррупция	21,8
Последствия чернобыльской катастрофы	20,2
Отсутствия порядка, законности	20,0
Нарушение прав человека	9,8
Развитие связей с другими странами	8,8
Угроза Запада	2,7

Как видно из приведенных данных, на первое место подавляющее число респондентов выдвигают такие проблемы, как рост цен и соответствующее обнищание населения.

И это понятно, поскольку именно материальные условия жизни являются тем базисом, на котором могут развиваться социальные отношения общества. Но и вопросы, не связанные напрямую, а опосредствованные материальными условиями и потому менее очевидные, занимают значительное место в результатах проведенного исследования.

Решения проблем, стоящих перед обществом, можно осуществить как за счет увеличения собственных усилий, так и за счет усилий государства, правительства. Здесь ответы респондентов распределить следующим образом (табл. 8.1).

Ответы на вопрос «От чего или от кого зависит Ваши заработки?» (% от числа опрошенных)

Таблица 8.1

	Население в целом	Работники, заня- тые в госсекторе	Работники, заня- тые в негосудар- ственном секторе
От решений правительства, парламента	50,1	45,8	22,3
От работы предприятия	23,0	37,2	24,8
От результатов личной работы	15,2	13,2	32,2

Таким образом, большинство ждет решений собственных проблем от государства. Например, на вопрос о том, следует ли государству регулировать цены, 74,3 % респондентов ответили утвердительно. Это столько же, сколько считают, что рост цен – самая большая наша проблема. Можно ответить на рост цен и иначе – ростом заработка, личных доходов. Данные опроса показывают сомнение многих в такой возможности, что лишний раз подчеркивает роль государства в решении проблемы кризиса труда.

По мнению половины респондентов, их доходы зависят не от результатов работы предприятия и не от результатов их собственного труда, а от государственной политики. Здесь вырисовывается известная логика: если государство ограничивает заработок, то оно должно ограничивать и рост цен, держать их в рамках приемлемого. Правда, мнения работников, занятых в государственном и негосударственном секторах экономики, в отношении роли государства отличаются друг от друга. Первые ни во что не ставят собственную активность, полагая, что их благосостояние полностью предопределено государством. Вторые рассчитывают прежде всего на себя и эффективность работы своего предприятия, хотя и государственные указы и декреты ставят отнюдь не на последнее место, но с развитием негосударственного сектора мнение о главенствующей роли государства уже не стопроцентно.

При решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремится наиболее полно реализовать свои интересы зачастую не только в ущерб другим социальным группам, но и интересам общества в целом. Поэтому именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда.

Государственная политика в этой области должна:

защищать и обеспечивать реализацию прав работников, работающих с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала;

противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая правовые методы управления и контроля за соблюдением трудового законодательства.

Государственная политика мотивации высокопроизводительного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение ценности труда в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

Непосредственное мотивационное воздействие на сотрудников осуществляется в организациях, где они работают. Система управления, состоящая из иерархии различных ступеней, предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами управления. Так, при развитой иерархии высший руководитель не занят какой-либо одной функцией управления. Главной задачей высшего руководства является процесс управления в целом:

- координация разных функций, их увязка и согласование;
- подбор руководителей соответствующих служб и подразделений;
- организация иерархии управляющей системы в целом.

Руководители среднего и низового уровня выступают как организаторы определяющих видов работ. В их обязанности входят: составление общего плана работы; объединение людей для работы; руководство работой; согласование работы отдельных частей организации и отдельных работников; контроль за работой.

В общем случае на указанных уровнях управления в организации стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра в развитии на этой основе трудового потенциала. Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру целостных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

В конкретной управленческой деятельности при использовании механизма мотивации необходимо учитывать ряд факторов и направлений осуществления этой деятельности (табл. 8.2).

Направления и факторы мотивационного управления

Направления мотивационного управления	Факторы (способы решения)
Влияние на состояние мотивации	При подборе персонала необходимо учитывать, будет ли он на основании своих личных мотивов идентифицировать себя с предприятием.
Привитие чувства собственного достоинства работников	Уважение работника как личности. подчеркивание значимости каждого работника для организации. Формирование ожиданий от работника.
Приведение мотивов в действие и их усиление	Обсуждение личных интересов и возможностей совершенствования сотрудника. Вовлечение сотрудников в производственные интересы.
Оценка результатов работы и аттестация	Текущая аттестация работников.
Удовлетворение потребностей работников	Выполнение поставленных целей и задач. Удовлетворение потребностей работников через пересмотр заработной платы, механизма премирования, социальных льгот, организацию труда и т.п.
Ревизия механизма мотивации	Выявление новых мотивов, степени их влияния на конечный результат.

Отлаженная система мотивации оказывает положительное воздействие на результативность деятельности организации. Вместе с тем при решении проблемы мотивации персонала следует учитывать следующее:

индивидуальные мотивы субъективны и сложны, на них оказывают влияние настроения работников;

ввиду более простой определенности и ясности материальных мотивов часто создаются только материальные стимулы, а весь спектр мотивов не используется, что не позволяет реализовать весь потенциал работников;

даже если мотивы известны, цели предприятия и индивидуальные цели могут быть несовместимы между собой;

оптимальный вариант, как и единственный вариант, определить нельзя;

деятельность работника находится под воздействием нескольких мотивов, или мотивационного ядра.

Мотивационное ядро - это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении.

Структура мотивационного ядра не может быть одинаковой для различных организаций, поскольку зависит от конкретных трудовых ситуаций. Наиболее часто встречаются следующие трудовые ситуации:

ситуация выбора специальности или места работы;

ситуации повседневной работы;

конфликтные ситуации;

ситуации перемены места работы или смены профессии;

инновационные ситуации, связанные с изменениями условий трудовой деятельности;

другие ситуации.

Ведущее место здесь занимают ситуации повседневного трудового поведения. Они характеризуются следующим мотивационным ядром, включающим в себя:

мотивы обеспечения;

мотивы признания;

мотивы престижа.

Представители различных социальных слоев отдают приоритет неодинаковым группам мотивов. Так, для рядовых работников ведущим мотивом выступает мотив обеспечения, для руководителей различного уровня - признания и престижа.

Однако ориентация на личное материальное обеспечение будет лежать в основе системы мотивации к труду до тех пор, пока в обществе не будут созданы возможности для полного удовлетворения всех основных потребностей. Чем выше заработок работников, тем полнее они и члены их семей удовлетворяют запросы в материальных и духовных благах.

Стимулирование труда, как способ управления персоналом, предполагает использование различных существующих форм и методов регулирования трудового поведения. Это требует от менеджеров четкой систематизации стимулов трудовой деятельности, обеспечения их гармонического взаимодействия.

Ввиду того что исходной позицией в процессе стимулирования являются потребности, их содержание и служит основным критерием классификации (рис. 8.4). И хотя потребности человека весьма разнообразны, все они подразделяются на материальные и нематериальные.

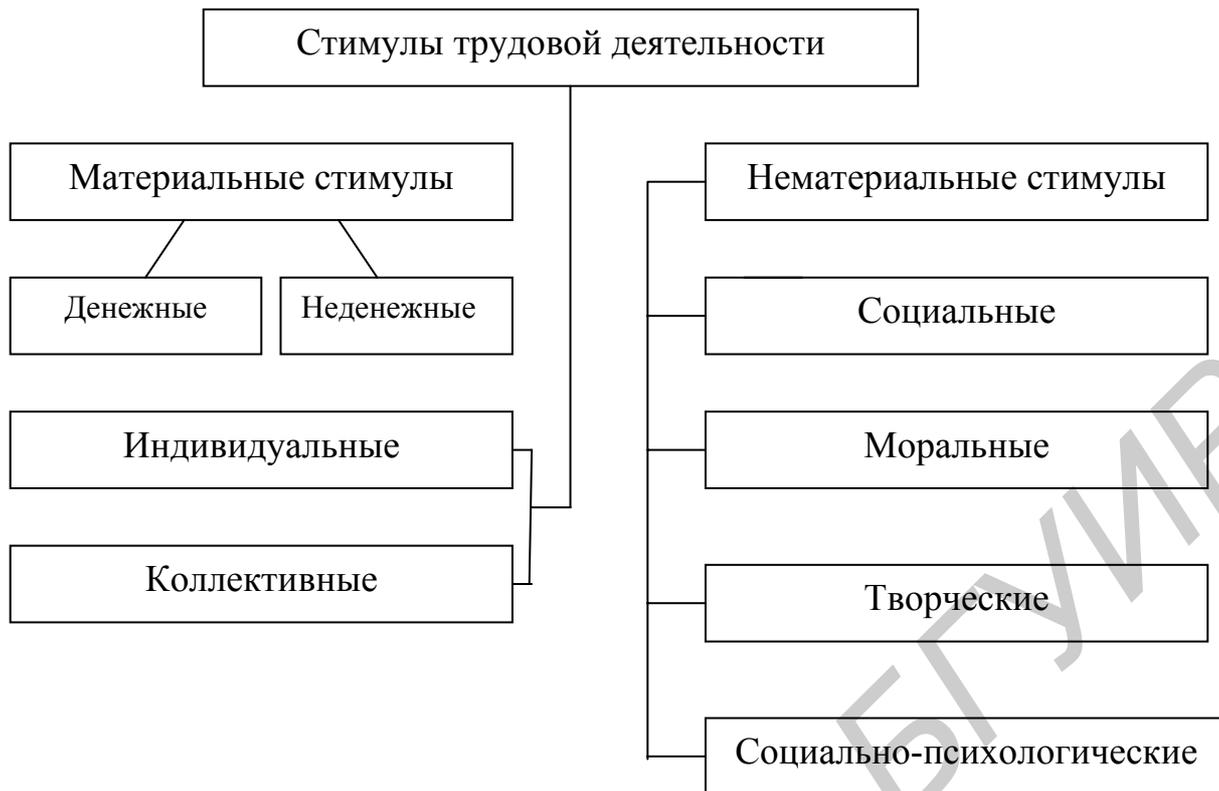


Рис. 8.4. Классификация стимулов трудового поведения

Стимулирование труда может быть эффективным, если его организация отвечает следующим требованиям:

- комплексность;
- дифференцированность;
- гласность;
- гласность и оперативность;
- участие работников в организации стимулирования.

Мотивация труда персонала в современных условиях претерпела значительные изменения. Преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом над административными; руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении.

Коллегиальность в управлении предполагает, что профессионалы менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат.

Целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается социальный характер личности?
2. Какие основные факторы характеризуют поведение личности?
3. Какой практический смысл имеет понятие «темперамент»?
4. В чем заключается взаимосвязь понятий «потребности» – «мотив» – «поведение»?
5. Какова роль и задачи коллектива при формировании поведения личности?
6. Охарактеризуйте различные теории мотивации труда.
7. Дайте характеристику современного состояния кризиса труда.
8. В чем заключается роль государства в преодолении кризиса труда?
9. Какие различия существуют в реализации функции управления различных иерархических уровней управления?
10. Что такое стратегия и тактика управления персоналом?
11. Охарактеризуйте основные направления и факторы мотивационного управления трудом.
12. Что означает понятие мотивационного ядра в управлении персоналом?
13. Какие основные стимулы трудового поведения Вы знаете? Охарактеризуйте их.
14. Какие изменения претерпела мотивация труда персонала в современных условиях?

9. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы; поскольку главной производительной силой является человек, то и задача руководства организации заключается в рациональном использовании сотрудников своей организации.

Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры и аутсайдеры. Однако чтобы произвести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом за счет:

- положительного воздействия на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирования профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого работника и предусмотреть меры по их исправлению;

- принятия решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняются дополнительные условия. Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для этого критерии системы оценки должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов.

Организация должна оптимизировать системы оценки персонала за счет:

- универсальности системы оценки и обеспечения единообразного понимания и применения этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки с точки зрения достижения стоящих перед организацией целей;

- выбора методов оценки.

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

Можно выделить следующие, наиболее распространенные методы оценки персонала.

Управление по целям. Основано на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предполагает систематическое обсуждение достигнутых и

не достигнутых целей. Требуется количественного определения целей и сроков их достижения. Используется для оценки руководителей к специалистам.

Метод шкалы графического рейтинга. Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера.

Вынужденный выбор. Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе. На основе бальной шкалы рассчитывается индекс эффективности.

Описательный метод. Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям; количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и т.д. - с помощью графической шкалы рейтинга, используя разработанные стандарты результативности труда

Метод оценки по решающей ситуации. Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных, так называемых «решающих», ситуациях. Здесь оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными.

Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет оценку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма оценок дает общий рейтинг оценки данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными

Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описания характеристик какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим способом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат.

Как известно, выделяют три категории управленческих работников:

руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решения, другие служащие их оформляют, а ру-

ководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации (например, выполнение плана по прибыли, рост объемов производства, оборот капитала, доля на рынке и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними обязанностей (например, выполнения плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, снижение издержек производства, количество рекламаций и их динамика, величина и потери от простоев и т.п.).

Все вышеперечисленные и другие методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1. Прогностический метод. При этом методе широко используются анкетные данные: письменные или устные характеристики; мнения или отзывы руководителей и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты и т.д.

2. Практический метод. Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической деятельности. Делается это с использованием техники пробных перемещений.

3. Имитационный метод. Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен решить.

В мировой практике наиболее часто используются методы аттестации персонала и управления по целям.

Аттестация представляет собой процесс оценка эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей и возможности его перемещения на более высокую должность и, по существу, является непрерывным процессом. Задача состоит в том, чтобы получить информацию о том, насколько эффективно сотрудник выполняет свои должностные и будущие функциональные обязанности. Наибольшую сложность представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Как правило, аттестация производится руководителем подразделения в котором работает сотрудник. Однако для получения более объективной оценки могут привлекаться коллеги аттестуемого, находящиеся в такой же должности, и его подчиненные. В данном случае оценка производится по схеме: сверху - сбоку - снизу. Для оценки используются различные критерии, которые зависят от целого ряда факторов, например, от профиля организации (производственный, научно-исследовательский, финансовый и т.п.), ее размеров, объемов производства, сложности выпускаемой продукции и т.п. Можно выделить пять основных критериев оценки:

количество труда - объем, результативность, интенсивность труда, использование времени;

качество труда " доля брака в работе, качество продукции, количество рекламация, соответствие продукции мировым образцам и т.д.;

отношение к работе - инициативность, возможность выдерживать большие нагрузки, приспособление к различным ситуациям и т.п.;

тщательность в работе - отношение к оборудованию, его использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных и трудовых затрат и т.п.;

готовность к сотрудничеству внутри организации - взаимоотношения с сотрудниками, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные признаки являются основой для оценки работника. Но это не значит, что нельзя расширить перечень оценочных критериев.

Важно, чтобы каждый из этих признаков можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет эксперту определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного аттестуемого работника.

Общую оценку можно выразить количественно. Например:

$$O = \frac{K_1x_1 + K_2x_2 + K_3x_3 + K_4x_4 + K_5x_5}{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5},$$

где: O - оценка сотрудника;

$K_1, K_2 \dots K_n$ - оценочные критерии работы сотрудника;

$x_1, x_2 \dots x_n$ - коэффициенты весомости критериев.

Оценочные критерии вводятся для того, чтобы в полной мере учесть цели оценки. Если, например, ставится задача повысить качество труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость фактора по сравнению с другими.

В целом аттестация сотрудников проводится в несколько этапов:

текущий контроль;

анкетирование и оценка сотрудника;

аттестационное собеседование;

аттестация сотрудника.

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

Метод управления по целям наиболее широко применяется для оценки труда специалистов, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Его применение начинается с определения ключевых целей сотрудника на определенный период. Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

конкретными, т.е. предметными и специфическими;

измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;

достижимыми, но напряженными, значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника в связанных с задачами организации; ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели и всего личного плана сотрудника.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности метод управления по целям обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Не случайно многие организации используют этот метод для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые служат трем основным целям.

Административная цель - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений.

Информационная цель - в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности.

Мотивационная цель - результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Как видно, вышеназванные цели взаимосвязаны: информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна активно побуждать человека к хорошей работе.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под оценкой результативности труда?
2. Назовите преимущества, которые дает систематическая и регулярная оценка персонала.
3. Охарактеризуйте наиболее распространенные методы оценки персонала.

4. Для каких должностей используется оценка результативности труда?
5. Приведите примеры критериев оценки результатов труда для управленческих работников различного уровня.
6. Охарактеризуйте основные группы методов оценки.
7. Что такое традиционная аттестация? Порядок ее проведения.
8. Дайте характеристику методу «управления по целям».
9. В чем заключается практическая реализация целей оценки персонала?

Библиотека БГУИР

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 1997.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. Л., 1991.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства. Мн., 1990.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 1989.
5. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М.: Экономика, 1994.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 1993.
7. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 1984.
8. Вихансник О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: РАГС, Экономика, 1994.
9. Гербер А.И. и др. Менеджмент в организациях. М.: РАГС, Экономика, 1995.
10. Грейсон Дж. младший, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 1994.
12. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. М., 1992.
13. Евралов Г.Г. Теория и практика принятия решений. М.: Экономика, 1984.
14. Ильин А.И. Принятие управленческих решений: Метод рекомендации. Мн.: БГЭУ, 1993.
15. Иванцевич Дж. М., Лобанев А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.: БГЭУ, 1996.
17. Коно Т. Стратегия и тактика японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.
18. Ларичев О. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
19. Меекон М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
20. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. М.: Дело, 1992.
21. Новая технология и организационные структуры / Под ред. И. Пинпингса. М.: Экономика, 1990.
22. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генника. М.: Высш. шк., 1996.
23. Пригошин А.И. Нововведение: стимулы и препятствия (социальные проблемы инновации). М.: 1989.
24. Пропинов В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1989.
25. Рейлян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика.
26. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом. Мн.: БГЭУ, 1997.

27. Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
28. Скот Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
29. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. М.: ГАУ, 1994.
30. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
31. Социальные конфликты. М.: РАИ, 1994.
32. Старостинский О.Е. Как управлять персоналом. АО «Бизнес-школа. Интеп-Синтез», 1995.
33. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Япония, Германия. М., 1992.
34. Тарасов В.К. Персональная технология: отбор и подготовка менеджеров. М.: Машиностроение, 1989.
35. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. М., ИНФА-М, 1997.
36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
37. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М., 1997.
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
39. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К.Тутушкина. М., 1996.
40. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
41. Хоссинг А. Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993.
42. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М., Прогресс-интор. 1993.
43. Шумахер Г. Издержки на персонал // Кадры, персонал. М., 1994, № 6.
44. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал. М., 1993.
45. Шаховой В.Л. Формирование и развитие кадрового потенциала управления. М., 1988.
46. Яночка Лн. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.