



**Н.В. Руднева
С.К. Савицкий
Э.М. Хабибулин**

**НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

МОНОГРАФИЯ

ЗЕБРА

ISBN 978-5-9907995-6-1



9 785990 799561



Н.В. Руднева, С.К. Савицкий, Э.М. Хабибулин

**НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

МОНОГРАФИЯ

Ульяновск
2016

УДК 65.050
ББК 338.24
Р 83

Авторы:

Руднева Наталья Валентиновна – старший преподаватель кафедры экономической теории и экономической политики Набережночелнинского института ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Савицкий Сергей Константинович – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры автоматизации и управления, заместитель заведующего отделением Информационных технологий и энергетических систем по воспитательной работе Набережночелнинского института ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Хабибулин Эльдар Маратович – студент кафедры электроэнергетики и электротехники Набережночелнинского института ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Р 83 Руднева Н.В., Савицкий С.К., Хабибулин Э.М. Новая концепция управления персоналом организации: монография. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

В предлагаемом издании рассматривается новая система взглядов на управление персоналом организации.

Для преподавателей и студентов экономических, педагогических и технических направлений.

УДК 65.050
ББК 338.24

Рецензент: Руткаускас Татьяна Константиновна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой профессионально-экономического обучения, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный профессионально-педагогический университет».

ISBN 978–5–9907995–6–1

© Руднева Н.В., Савицкий С.К.,
Хабибулин Э.М., 2016.

© Оформление.

Издательство «Зебра», 2016.

ОГЛАВЛЕНИЕ

INTRODUCTION	4
ВВЕДЕНИЕ	6
I. Научные основы кадровой политики организаций на современном этапе	8
1.1. Принципиальные положения концепций управления персоналом организаций	8
1.2. Кадровая политика как составная часть общей стратегии организации	18
1.3. Пути развития кадрового потенциала организаций	36
II. Основные направления совершенствования трудовой деятельности	45
2.1. Методические принципы разработки систем оценки качества труда	45
2.2. Деятельность руководителей по усилению мотивации персонала к повышению качества труда	56
2.3. Усиление материальных стимулов эффективного труда	63
III. Основные направления совершенствования системы управления персоналом	70
3.1. Организация профессиональной конкуренции в организации	70
3.2. Обоснование требований к персоналу	83
3.3. Совершенствование управления персоналом путем проведения его аудита	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	116
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	120

INTRODUCTION

Implementation of radical socio–economic transformation, as a rule, is always associated with significant changes in the relationship between people, together carrying out work and involved in the management of organizations. Overcoming emerging crisis situations and organizations of various problems is impossible without solution of problems to improve the work with people. In recent years, issues of personnel management is increasingly becoming one of the most important spheres of activity of the organizations, and the term «personnel management» itself is currently under consideration in a wide range of organizational and economic to socio–psychological and even philosophical. In advanced and sophisticated economic conditions of successful and effective work of the personnel it depends largely on the position of the organization in the market and its image.

Unlike cultured in the former Soviet Union labor collectives management theories modern personnel management system in the market conditions can not be represented in the form of strictly formulated rules. Clear that even attempt to describe the operation of the personnel management system using rigid schemes and rules will lead to a significant simplification and hence distort the true state and errors.

The practice of many Russian organizations indicates a serious change in their strategic approaches towards greater attention to human, especially vocational and cultural component of their activities, which resulted in the need to expand the scope and direction of research in the field of personnel management. Improving the production, information and management technologies, deep reassessment of universal and individual values are the basis for solving the main problem – to overcome the contradictions between the individual and the organization.

Modern science of personnel management is primarily a system of the most common representations of market, a new «philosophy» of human resource management. The main provisions of the science of human resource management include the following:

- External organization among highly mobile and even aggressive («hostile»);
- Any employee organization – is primarily a personality with all its diverse and sometimes conflicting needs, and it is only in the last instance can be seen as «a tool for profit»;

- Management is an extremely complex sphere of human activity, especially when it comes to managing human activities.

This new «philosophy» of personnel management aims, of course, to the heads of the new goals of organizations and causes to solve completely new tasks. The implementation of these objectives requires the creation of new and significant transformation of the old control mechanisms, the totality of which is to form an entirely new human resource management system. This management should be based on the principles of a systematic approach and main provisions of the theory of adaptation, it should include science-based personnel policy include strengthening the motivation of effective labor, the expansion of the competition as a new kind of professional competition, improvement and increase of efficiency of professional level of personnel and a number of other elements.

ВВЕДЕНИЕ

Проведение радикальных социально–экономических преобразований, как правило, всегда связано со значительными изменениями в отношениях между людьми, совместно осуществляющими трудовую деятельность и участвующими в процессе управления организациями. Преодоление возникающих в организациях кризисных ситуаций и различных проблем невозможно без решения задач по улучшению работы с людьми. В последние годы вопросы управления персоналом все в большей мере становятся одной из наиболее важных сфер деятельности организаций, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в настоящее время в широком диапазоне: от организационно–экономического до социально–психологического и даже философского. В сложных современных условиях хозяйствования от успешной и эффективной работы персонала в значительной мере зависит положение организации на рынке и ее имидж.

В отличие от культивировавших в бывшем СССР теорий управления трудовыми коллективами современные системы управления персоналом в рыночных условиях не могут быть представлены в виде жестко сформулированных правил. Очевидно, что даже попытка описания функционирования системы управления персоналом с помощью жестких схем и правил приведет к значительным упрощениям, а следовательно, к искажению истинного положения и ошибкам.

Практика работы многих российских организаций свидетельствует о серьезном изменении их стратегических подходов в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально–культурной составляющей своей деятельности, что обусловило необходимость расширения масштабов и направлений научных исследований в области управления персоналом. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, глубокая переоценка общечеловеческих и индивидуальных ценностей создают основу для решения главной проблемы – преодоления противоречий между человеком и организацией.

Современная наука об управлении персоналом представляет собой, в основном, систему наиболее общих рыночных представлений, новую

«философию» управления персоналом. К основным положениям науки об управлении персоналом можно отнести следующие:

- Внешняя среда организации чрезвычайно подвижна и даже агрессивна («враждебна»);
- Любой сотрудник организации – это прежде всего личность со всеми своими многообразными и порой противоречивыми потребностями, и он лишь в последнюю очередь может рассматриваться как «инструмент для обеспечения получения прибыли»;
- Управление представляет собой чрезвычайно сложную сферу человеческой деятельности, особенно когда речь идет об управлении деятельностью людей.

I. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

1.1. Принципиальные положения концепции управления персоналом организаций

Исторически сложилось положение, при котором в системе управления каждой организацией имелась функциональная подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива, но при этом значительную часть работ в этой области выполняли линейные руководители. До последнего времени самого понятия «управление персоналом» в российской управленческой практике не существовало. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организациях являлся отдел кадров, на него были возложены функции по приему и увольнению работников, по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Вместе с тем, отделы кадров не проводили необходимой методической и информационной работы и не занимались её координацией. Кроме того в структурном плане эти подразделения были разобщены с отделами организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняли те или иные функции управления кадрами.

В условиях командно–административной системы многие задачи, такие как социально–психологическая диагностика, управление социальными и производственными конфликтами и стрессами, управление мотивацией, кадровый маркетинг и ряд других рассматривались как второстепенные, однако в переходный к рынку период они выдвинулись на первый план, в их успешном решении заинтересована любая организация. В связи с этим статус служб управления персоналом в современных условиях существенно повышается.

В основе концепции управления персоналом организации лежит всё возрастающая роль личности работников, знание их мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с теми целями и задачами, которые стоят перед организацией.

В общем виде можно выделить три основных фактора, оказывающих непосредственное воздействие на персонал организации.

Первый фактор связан с иерархической структурой организации. Основным средством воздействия здесь являются отношения власти: подчинение, давление на работника сверху с использованием принуждения и контроля за распределением материальных благ.

Второй фактор непосредственно связан с общей и организационной культурой, т.е. с совместными ценностями, вырабатываемом обществом, организациями, конкретными людьми. Социальные нормы и установки поведения регламентируют действия личности и определяют линию её поведения.

Третий фактор – рынок, т.е. комплекс отношений, основанных на купле–продаже товаров и услуг, отношениях собственности, учете интересов продавцов и покупателей.

Все эти факторы должны реализовываться в совокупности, при этом важно учитывать, что переход к рыночным отношениям означает отказ от жёсткой системы административного воздействия на людей и использование экономических методов управления. Именно поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету тех или иных ценностей. В этой ситуации главным внутренним фактором успешной деятельности организации являются работники, а во внешней среде – потребители товаров и услуг. Необходимо, чтобы основное внимание работники уделяли потребителям результатов их труда, а не своим начальникам, получению организацией прибыли, а не расточительству, проявлению инициативы и, когда это возможно, предприимчивости, а не бездумному исполнению. Переход к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, должен происходить без нарушения нравственных норм. Иерархия подчинённости должна отойти на второй план, уступив свое место развитию культуры организации и её положению на рынке.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций дает возможность сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируются концепция и система управления персоналом организации. В качестве базы для её построения используются принципы, правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Концептуальная модель современной системы управления персоналом организации приведена на рис. 1.1. (Приложение 1)

Особенность проблемы управления персоналом в российской экономике состоит в том, что новые службы создаются, как правило, на базе традиционных служб. Поскольку задачи новых служб управления персоналом значительно шире, чем у прежних, им необходимо от чистки кадровых вопросов переходить к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов между работниками, изучению рынка трудовых ресурсов.

Структура службы управления персоналом во многом, естественно, определяется характером деятельности организации, её масштабом, особенностями производимой продукции и оказываемых услуг. В малых и во многих средних организациях ряд функций по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных. Как правило, должны формироваться самостоятельные структурные подразделения по реализации этих функций.

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

Состав подсистемы управления персоналом приведен на рис. 1.2.

Стратегия кадровой работы включает следующие элементы:

1. Ориентация на новые цели и задачи. Роль и место кадровой службы организации меняется с изменением роли и значимости функции управления персоналом. Своими действиями кадровая служба должна способствовать внедрению инноваций, повышению эффективности управления и способности организации к выживанию в условиях жесткой конкуренции.

Современную роль кадровых служб характеризуют следующие особенности: во-первых, кадровой работой должны или, проще говоря, вынуждены заниматься органы управления на всех уровнях иерархии – высшее руководство, руководители основных подразделений (линейные руководители) и кадровые службы. Во-вторых, существенно возрастает роль кадрового менеджмента, который становится основой эффективного использования трудовых ресурсов организации, что является одним из важнейших источников получения организацией прибыли. В-третьих, в

современных условиях изменение роли и места кадровых служб в системе управления организацией предъявляет новые, более высокие требования к качеству и эффективности работы их сотрудников.



Рис. 1.2 Подсистема управления персоналом

В свою очередь, руководство организации должно вырабатывать ряд показателей и параметров, характеризующих состояние управления персоналом: модель мотивации персонала, стиль руководства персоналом, основные направления повышения квалификации работников в рамках общей внутрифирменной системы, социальную программу, уровень их особенности корпоративной культуры, имидж работников, а также обосновать определённую идею, лежащую в основе всего процесса управления персоналом организации. Это может быть например, особый механизм стимулирования высоких результатов работы персонала в целом, а также отдельные достижения в области инноваций, деятельность временных творческих коллективов по решению сложных технических, финансовых и других проблем, укрепления положения организации на

рынке либо какие-то другие идеи. Совокупность различных позиций по этим вопросам и составляет концепцию управления персоналом в данной конкретной организации.

2. Роль кадровой службы (кадрового управления) в управлении персоналом. Все формы и методы работы с персоналом организации должны быть направлены на достижения ее целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для достижения стоящих перед организацией задач, в первую очередь, достижения устойчивого прибыльного развития.

Оценка эффективности деятельности кадровых служб, осуществляемая с помощью специальных показателей: удовлетворенности сотрудников своим трудом, текучестью кадров, времени, затраченного на переподготовку персонала и т.д., не имеет особенных перспектив в современном бизнесе, так как свидетельствует о попытках количественного изменения качественных показателей. Эти показатели, как таковые, несомненно являются важными, но взятые в отрыве от целей организации они способствуют изоляции кадровой службы от реальных управленческих процессов и превращают ее в какой-то мере в изолированную структуру.

В реальной ситуации практически каждая организация объективно нуждается в специализированном подразделении, занимающимся разработкой, внедрением, контролем и корректировкой систем управления персоналом. Форма и структура такого подразделения могут быть различными, но главной их чертой с точки зрения эффективности управления персоналом должна быть способность к постоянному совершенствованию, изменению и обновлению в соответствии с изменением целей функционирования организации. Более того, изменения в деятельности службы управления персоналом должны предшествовать изменению целей организации в определении которых представители этих служб должны играть активную роль.

Поскольку работа службы управления персоналом должна оцениваться по степени достижения целей организации, то необходима оценка затрат на их достижение. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только путем сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Этот интегральный показатель, т.е. эффективность на уровне организации может трансформироваться во многие другие на более низких

уровнях управления, отражающих эффективность управления персоналом подразделений или отдельных подсистем управления персоналом – подбора, обучения и т.д.

Для управления персоналом как системы, используя принципы системного подхода, можно выделить следующие факторы, определяющие условия ее формирования и развития:

- Внешняя среда;
- Внутренняя структура системы управления персоналом;
- Основное звено управления;
- Построение адаптивной структуры;
- Ситуационный подход к управлению;
- Гармонизация интересов;
- Инновационный подход.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

В соответствии идеологии системного подхода внешняя среда оказывает постоянное воздействие на внутреннюю структуру, трансформируя ее в соответствии со своей динамикой. Анализ работы различных организаций показывает, что появление их внутренних проблем строго коррелируется с такими внешними причинами, как:

- Несовершенство законов и законодательных актов;
- Агрессивность конкурентов;
- Социальные явления (ненадежность партнеров, недоверчивость потребителей, клиентов и т.д.).

Все многообразие внешних факторов для системы управления персоналом является всего лишь преломлением многообразия внешних факторов для всей организации, которое может быть сведено к трем большим группам: динамичность, многообразие и интегрированность.

Динамичность процессов в российской экономике уже достаточно осознано всеми. Однако среди большинства руководителей бытует устоявшееся мнение, что в дальнейшем при наступлении стабилизации ритм их деятельности опять будет стабильным и спокойным. Однако, опыт развитых стран Запада показывает, что стабильность возможна лишь в области законодательных и моральных норм, в том, что принято показывать культурой бизнеса. Во всех остальных областях явления динамичности только возрастает, что связано с усилением конкуренции, изменяющей количество и структуру товаров и услуг.

Другая характерная черта современной организации – многообразие, возникает из самой сути предпринимательской деятельности, находящейся в эпицентре экономических процессов и строящейся на взаимодействии с огромным числом различных субъектов – акционеров, клиентов, персонала, органами местного и федерального управления, различными финансовыми институтами. Ситуация значительно усложняется еще и тем, что все они связаны и между собой различными связями: экономическими, социальными и т.д. К каждому из этих субъектов нужен свой индивидуальный подход, учитывающий, что изменение во взаимодействии организации с одним из них в силу указанной выше интегрированности внешней среды приводит к изменениям его отношений и с остальными.

Таким образом, если учитывать динамичность и многообразие рыночных отношений, то становится очевидным, что привычные структуры как самой организации, так и составляющих ее подсистем, ориентированные на статичную внешнюю среду, не только не позволяют, но и мешают работать.

Выход просматривается в создании адаптирующихся структур, которые не сопротивляются внешней среде, а изменяются вместе с ней. С другой стороны, чтобы организация и составляющие ее структуры не исчезли растворившись во внешней среде, необходимо сохранение внутренней среды.

Несмотря на то, что внутренняя структура организации во многом зависит от внешней среды, её для поддержания своего существования необходимы какие-то константы, придающие стабильность. Несомненно, что эти константы могут изменяться, но их существование в определённом временном интервале не вызывает сомнения. Нецелесообразно одинаково считать, что такой константой является организационное конструирование, в основе которого лежит взгляд на организацию как на механизм, созданный только для добывания прибыли и который может строиться по произволу конструктора, а его «детали» служат квадратики с названиями отделов и бюро. Анализ показывает, что такое конструирование не только не повышает результаты работы, но и приводит к банкротству.

Стержневой основой сохранения внутренней среды является понимание того, что организация представляет собой объединение работников, направленное на удовлетворение их основных интересов. Сегодня в российских организациях эта тенденция просматривается ещё

недостаточно в силу того, что это объединение не всегда является добровольным, поскольку у многих работников нет просто выбора, и они удовлетворяют не все свои интересы, а в основном материальные. Однако это даёт руководителям время осознать реальность, давно признанную в развитых странах: организация должна не только служить своим хозяевам, но и работникам, удовлетворяя все важнейшие их потребности в защищённости, в стабильности, творческом труде, в чувстве собственной значимости, в развитии и в материальных благах. Анализ работы организаций показывает, что часть людей отказывается от высокой зарплаты, ради психологического комфорта и возможности творческой работы.

Таким образом, очевидно, что детально разрабатывать долговременную стратегию достаточно сложно, поскольку факторы внешней среды меняются быстрее, чем удастся реализовать запланированное. Выходом в этих условиях является не детально разработанная программа мероприятий, а обобщенная концепция действий, целей и средств, корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды. Поэтому одной из основных задач управления персоналом сегодня становится выработка единой кадровой политики, учитывающей не только сиюминутное состояние, но и возможные тенденции развития. Поскольку данная концепция вырабатывается конкретными людьми, возникает вопрос: кто конкретно будет её вырабатывать.

На первый взгляд, кажется, что это должны быть руководители, которые хорошо знают всю стратегию развития организации, т.е. генеральный директор, президент и т.д. Вместе с тем руководитель не может уследить за всеми изменениями внешней среды, тем более преломить их на персонал. Нюансы технологических и человеческих отношений также остаются вне их поле зрения.

В этой ситуации построить механизм динамической кадровой политики, хотя и сложно, но возможно на основе коллективной разработки, причём, как показывает зарубежный опыт, это связано с меньшими финансовыми потерями.

Преимущество такого подхода заключатся в большой реалистичности кадровой политики, поэтому сотрудничество, коллективное взаимодействие и творчество становятся главным звеном разработки и проведения кадровой политики. В поддержании внутренней структуры организации играют роль многие факторы, как правило,

носящие компромиссный характер, однако на сегодня в качестве основного необходимо выделить гармонизацию интересов тех групп, которые с помощью организации реализуют свои интересы.

В настоящее время преобладающим являются интересы сотрудничества, поэтому необходима система, при которой выигрыш твоего партнёра становится и твоим выигрышем. Эта проблема глубоко разработана выдающимися представителями менеджмента Р. Акоффом, который показал, что гармонизирующей идеей, приводящей все интересы к согласию, является идея развития [3]. Только быстро развивающаяся организация способна удовлетворить растущую прибыль и удовлетворив весь спектр потребностей своего персонала. Следовательно, идея быстрого развития – это не только требования внешней, но и внутренней среды организации. Реализация этой идеи возможна с помощью двух главных инструментов: ситуационного и инновационного подходов.

Ситуационный подход выработан в современном менеджменте на основе анализа управления многих фирм. Суть его состоит в том, что все в организации определяется конкретной ситуацией: методы управления, цели, задач, средства, стиль работы. Данный подход не должен отвергать ни чего, что было сделано ранее – ни жёстко иерархического строения организации, ни приказных методов управления, ни жёстких инструкций, ни нормативов. Их недостаток не в самой природе существования, а в абсолютизации. Они должны существовать в гармоничной совокупности с другими методами неадминистративного характера. При этом нужно всегда помнить, что управление – это не только наука, но и искусство, а значит, огромное значение имеют интуиция, опыт, человеческие чувства.

Таким образом, при ситуационном подходе к управлению персоналом не существует плохих или хороших методов управления, существует лишь соответствие или несоответствие методов конкретной ситуации.

Ситуационный подход к управлению в свете идеи развития организации, гармонизирующей внешнюю и внутреннюю среду, приводит к необходимости инновационного подхода к её развитию.

Сама идея развития несмотря на всю её привлекательность обычно трудно реализуема. Как правило, всё новое воспринимается персоналом без особого энтузиазма (системный принцип: торможения развития), так как все видят в этом дополнительную нагрузку. Поэтому возникает всем хорошо известный эффект сопротивления изменениям. В его основе лежит

представление персонала о том, что им хотят навязать нечто извне. В предыдущие годы это особенно усугублялось тем, что большинство инновационных проектов разрабатывалось внешними организациями, и сам процесс внедрения уже предполагал наличие сопротивляющейся среды.

Известный американский ученый П. Друкер [30] считает, что новое нецелесообразно внедрять в коллектив извне, даже если эти идеи прогрессивны.

Новое должно рождаться в недрах своего коллектива на основе перехода количественных факторов в новый качественный процесс, только тогда оно будет восприниматься как свое и не отторгаться. Для этого должен быть разработан механизм «рождения» инноваций и технология его существования. Основными его элементами должны быть:

- Система поощрения сотрудников, стремящихся найти и предложить что – то новое и полезное в деятельности организации, её отдельных подразделений, в своей собственной работе;
- Система коллективного обсуждения во всех подразделениях организации, на всех уровнях управления, выявления наиболее значимых проблем и поиск их решения с привлечением необходимых специалистов, ученых, руководителей организации.

В результате такого механизма реализации инновационного процесса формируется не только новые цели, средства деятельности организации, повышается квалификация персонала, вводятся новые управленческие технологии, увеличиваются доходы организации, но и создаются новые ценности и нормы культуры коллектива, изменяется менталитет персонала.

Составляющими этого менталитета являются:

- Желание и умение работать коллективно;
- Ощущение личной заинтересованности;
- Возвышение личности в коллективе;
- Культивирование творчества в работе;

Все указанное выше приводит к отождествлению себя как работника с организацией в целом.

Проведённый на основе системного подхода анализа позволяет сформулировать один из основных принципов формирования кадровой политики, а именно: учитывая динамизм внешней среды, необходимо

переходить к построению гибких адаптирующихся структур, сохраняя при этом высокую степень удовлетворённости персонала своей работой. Инструментами здесь являются и инновационный подход.

1.2. Кадровая политика как составная часть общей стратегии организации

Для любой современной организации главным направлением деятельности является обеспечение её постоянного развития. Выбор стратегии организации определяется главными целями её функционирования, но её направления формируются в значительной мере в зависимости от компетентности и дальновидности руководителей, в то время как персонал организации часто играет пассивную роль. Вместе с тем, поскольку любая политика складывается из конкретных мероприятий, которые выполняют вполне конкретные люди, то дальнейшее развитие организации невозможно без активного участия в этом процессе персонала. Однако, проблему активизации персонала невозможно решить с помощью отдельных мероприятий фрагментарного характера, для этого необходима собственная целенаправленная кадровая политика.

Для того, чтобы была установлена жёсткая детерминированная связь между темпами развития организации и соответствующими этими темпами уровнем развития персонала, необходимо изначально кадровую политику рассматривать как составную часть стратегии организации. Изолированная от общей стратегии кадровая политика будет неэффективна в силу её противоречий с другими главными организациями. С другой стороны, и планы организации, если они учитывают особенности кадровой политики, тоже не будут в полной мере реализованы.

В наиболее общем виде разработку кадровой политики можно разделить на четыре этапа.

На первом этапе, исходя из стратегических целей организации, устанавливаются задачи, которые должны быть решены в процессе реализации кадровой политики. Содержание этих задач является количественная и качественная оценка трудовых ресурсов, которые должны обеспечить эффективное решение задач с учётом временного фактора.

На втором этапе вырабатывается кадровая политика организации в соответствии с направлениями и темпами её развития.

На третьем этапе определяются конкретные цели каждого подразделения и уточняются принципы руководства.

На четвертом этапе конкретные кадровые цели должны быть положены в основу разработки кадровых мероприятий, представляющих собой симбиоз мер, реализующих через кадровую политику стратегию организации с учетом индивидуальных особенностей персонала. Для организаций, связанных с созданием наукоёмкой продукции (автоматизированных систем управления, компьютерной и вычислительной техники и т.д.), необходима постоянная переподготовка персонала и обеспечение его интересов.

Таким образом, управление персоналом в современных условиях представляет собой постоянный поиск компромисса между интересами организации в целом, состоянием внешней среды в условиях рынка и интересах самих сотрудников. Кадровая политика должна так же не только решать вопросы обеспечения организации рабочей силой, но и постоянно учитывать издержки на эти цели.

В связи с тем, что значения большинства сотрудников организации устаревают за достаточно короткий срок (как правило, в среднем 3–5 лет), кадровая политика должна отслеживать изменения в профессиональной структуре кадров и выявлять будущие тенденции в развитии персонала.

В теории и практике системы управления персоналом существует две точки зрения относительно инструментов разработки кадровой политики. В связи с развитием средств компьютерной техники сторонники одного направления считают, что кадровую политику нужно прогнозировать с помощью экономико – математических моделей и методов, несмотря на их сложность. Их оппоненты высказываются в пользу простых эмпирических методов, сопровождающимися малыми издержками.

Другой задачей кадровой политики является маркетинг кадрового рынка, который предусматривает определение путей привлечения необходимых работников нужной профессии и квалификации в организацию. При этом необходимо также учитывать возможности уже имеющегося персонала и тенденции его развития на ближайшую перспективу. Также вхождению нового сотрудника в коллектив, включая его обучения, сокращение уже работающих и их перемещение.

Кадровая политика должна решать задачи как профессионального, так и должностного роста сотрудников (планирование карьеры). В идеале штатное расписание должно определять возможное перемещение кадров.

Процесс кадровой политики охватывает последовательно несколько этапов. Информационный этап.

На этом этапе производится:

- Сбор необходимых статистических данных, их обработка;
- Анализ кадровой ситуации по тому или иному направлению;
- Вероятные варианты её развития (имитационное моделирование) на ближайшее будущее и в перспективе.



Рис. 1.3 Схема разработки кадровой политики

Этап развития проектов кадрового плана. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана в свете их увязки со стратегическими целями организации. Этот этап является наиболее трудоемким и требует участия наиболее квалифицированных сотрудников по управлению персоналом и системных проектировщиков.

Этап анализа издержек каждого из альтернативных проектов. На этом этапе расходы подразделяется на основные и дополнительные.

К основным относится оплата по результатам труда, к дополнительным – целый комплекс расходов социальной сферы (жилье, пособия, медобслуживание, обучение)

Этап принятия решения, т.е. утверждения одного из вариантов плана в качестве основного документа деятельности системы управления кадрами.

Необходимо отметить важность контрольных этапов, которые используются для проверки выполнения кадровой политики в частной её корректировке. Если же экономическая ситуация существенно изменяет политику организации и тем самым обуславливает иные кадровый состав и структуры, тогда на контрольном этапе должен быть поставлен вопрос о необходимости адаптации кадровой политики. Ответственность за принятие решения должно нести руководство организации.

Организационный процесс должно проводить специальное подразделение (отдел) управление персоналом. Все структурные подразделения должны предоставлять этому отделу необходимую информацию. Кроме того, это подразделение отвечает за координацию действия управление персоналом, структурных подразделений и руководства организации.

Необходимость проведения кадровой политики существенно возрастает по мере увеличения числа инновационных проектов, требующих для своей реализации значительных инвестиций.

Учёт этого фактора осуществляется двояко.

В первом варианте кадровая политика вытекает из учета сложившегося технического уровня производства, и здесь спрос на рабочую силу и её квалификацию должен соответствовать объемам производства продукции и услуг. Однако, при внедрении принципиально новых технологий прежний количественный и качественный состав трудовых ресурсов становится узким местом, поэтому разработку кадровой политики нужно осуществлять уже на стадии планирования инноваций и обоснования необходимых инвестиций. Кадровый потенциал следует оценивать на основе требований, превышающих сегодняшний уровень, что позволит персоналу успешно адаптироваться к инновациям.

Кадровая политика включает следующие направления:

- Формирование трудовых ресурсов;
- Развитие трудовых ресурсов;
- Повышение качества трудовой жизни.

Каждое из этих направлений, в свою очередь, включает конкретные этапы, из которых наиболее значительными являются следующее:

1. Формирование трудовых ресурсов.

1.1 Планирование потребности в трудовых ресурсах.

1.1.1. оценка потребности в трудовых ресурсах;

1.1.2. анализ требований к должностям и личностным характеристикам;

1.1.3. определение заработной платы и льгот; обоснование размера и структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;

1.1.4. определение издержек на трудовые ресурсы.

1.2. Набор персонала.

1.2.1. маркетинг рынка трудовых ресурсов.

1.2.2. создание банка претендентов (создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);

1.2.3. отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва;

1.2.4. корректировка заработной платы, льгот и общих издержек на управление персоналом.

2. Развитие трудовых ресурсов:

2.1. Адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников адекватного понимания того, что ожидает от них организация;

2.2. Обучение: разработка программ для обучения работников навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы;

2.3. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;

2.4. Ротация: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур увольнения;

2.5. Подготовка руководящих кадров: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Рассмотрим содержание этих этапов более подробно.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. При определении целей своей организации руководство должно также определить

необходимые для достижения ресурсы. Необходимость в финансовых ресурсах, оборудовании и материалах является вполне очевидной и редко кто из руководителей упустит из вида эти вопросы при планировании. Вместе с тем, хотя планирование потребности в трудовых ресурсах является более чем очевидным, тем не менее оно часто осуществляется от случая к случаю, а иногда и авральным способом.

Планирование трудовых ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов организации.

Этот процесс включает следующие процедуры:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей (при разработке новых проектов, переходе на экстенсивное развитие);
- разработка личностных характеристик;
- оценка издержек на работы по управлению персоналом;
- разработка программы по развитию персонала организации.

Планирование трудовых ресурсов логично начать с оценки их наличия. Руководство должно не только определить, сколько занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, но и оценить качество труда своих работников. Некоторые зарубежные компании, например, «Ай Би Эм», «Ай Ти энд Ти», «Рокуэлл Интернейшнл» и другие, разработали систему инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных перспективных целей. Естественно, что при крупных организационных изменениях, таких, например, как создание новых филиалов, внедрение новой эффективной технологии, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой весьма сложную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в трудовых ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно в экономические, могут оказать существенное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа – средство ее достижения, поэтому программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, необходимых для реализации целей организации.

Анализ содержания работы и составление личностных спецификаций. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех офисных, оперативных, технических и административных специальностей является основой для принятия всех будущих решений: о найме, отборе, назначении заработной платы и установлении льгот, оценки деятельности и ротации.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает собеседование с работником или его линейным руководителем. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых субъективным восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в заполнении работником специального вопросника или в проведении описания его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для создания личностных спецификаций и должностных инструкций, которые представляют собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.

На основе личностных спецификаций и должностных инструкций определяются размеры и структура оплаты труда и возможных льгот, интеграция которых позволит оценить издержки на трудовые ресурсы.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем

работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации. Набору обычно предшествует маркетинг трудовых ресурсов, который проводится как внутри организации, так и вне ее.

К средствам внешнего маркетинга относятся: публикация объявлений в прессе (газеты, журналы и т.д.) обращение к агентствам по трудоустройству, специализированным фирмам, высшим и средним учебным заведениям, заключившим контракт о направлении людей на специальные курсы при колледжах. Предпочтительнее при этом ориентироваться на местных жителей и приглашать их подавать заявления на возможные вакансии в будущем.

Необходимо уделять большое внимание вопросам продвижения сотрудников внутри фирмы. Это обходится дешевле, чем набор новых сотрудников, кроме того повышает заинтересованность персонала в работе, улучшает морально – психологический климат и усиливает привязанность работающих к своей фирме. Как убедительно свидетельствуют многочисленные примеры, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности своей работы, то они будут заинтересованы в более высокой производительности труда. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со своими взглядами, и это может привести к застою.

Распространенным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающихся вакансиях с приглашением квалифицированных работников. Необходимо практиковать уведомление всех своих сотрудников о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Эффективным методом является также обращение к своим работникам с просьбой рекомендовать на работу их друзей и знакомых.

На основе проведенного маркетинга создается компьютеризированный банк претендентов, позволяющий решать не только конкретные задачи по найму персонала, но и являющийся

составной частью построения имитационного моделирования использования трудовых ресурсов.

Отбор кадров. На этом этапе управления планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из банка претендентов. В большинстве случаев следует выбирать человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения работы на вакантной должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе в зависимости от обстоятельств должно основываться на личностных спецификациях и соответствии им того или иного кандидата. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кадров по сути является начальным этапом контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предлагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Эля того, чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы.

Центры оценки. В центрах оценки способность к выполнению связанных с работой задач определяется методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течении трех часов он должен принимать решения – как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, обращаться в письменной и устной форме с

подчиненными, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.п. другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидата оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Собеседования. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать многих собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Субъективность оценки основа этих проблем. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как более благоприятная оценка тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе. Если интервьюер хорошо знает ту работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, то он будет более объективен и получаемые результаты будут лучше.

Определение заработной платы и льгот. Многочисленные исследования убедительно свидетельствуют о том, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на отношение к работе, на решение о том, когда и стоит ли вообще уйти из организации.

Установлено, что и текучесть кадров является прямым следствием неудовлетворенности получаемым вознаграждением.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она направлена не только на вознаграждение, но и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности труда. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка размера и структуры заработной платы является обязанностью подразделения по управлению персоналом. Размер заработной платы в организации определяется на основе анализа уровня заработной платы в организациях аналогичного профиля и масштаба, условий, сложившихся на рынке труда, а также прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения персонала более сложна, поскольку кроме самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Дополнительные льготы – помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам. Сегодня само собой разумеется, что такие льготы, как оплаченный отпуск, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах и вузах детей сотрудников, детские учреждения, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска после определенного количества лет работы и т.д.

Исследования показывают, что не все работники ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. В свете вышеизложенного некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия», т.е.

работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который его наиболее устраивает.

Комплекс мер, используемый для развития потенциала трудовых ресурсов, достаточно широк. Основными из них являются:

- профессиональная ориентация;
- социальная адаптация;
- оценка производственной деятельности;
- система вознаграждений;
- профессиональная подготовка и обучение;
- продвижение по службе.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Поскольку каждый работник – это личность, а каждый коллектив – микросреда. Каждый новый сотрудник, приходя на работу в организацию, приносит с собой и определённые стереотипы поведения. Если, например, большинство его прежних руководителей были людьми властными и предпочитали общаться с подчинёнными путём предписаний и по телефону, то этот работник будет считать, что ему лучше послать бумагу или просто позвонить, хотя его новый начальник предпочитает личное общение.

В течение определённого периода у работника путём социальной адаптации к организации вырабатывается новое отношение к работе. В свою очередь, организация использует целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того чтобы ввести работника в свою среду. Формально ещё в процессе приёма на работу организация должна предоставлять кандидату необходимую информацию о своей деятельности с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичными. Затем идёт обучение практическим навыкам.

Функции социальной адаптации нового работника в коллективе могут быть сведены к следующим:

1. Адаптация личности в коллективе обуславливает его устойчивость и стабильность, улучшает морально–психологический климат в коллективе и нормальное функционирование. Адаптированный работник приобретает осознание единства своих и коллективных интересов, активность в поддержании целей коллектива и значительно большую продуктивность деятельности.

2. Оптимально протекающий процесс адаптации есть вместе с тем процесс развития творческих возможностей, способностей и активности работника, его самовыражения и самоопределения, что связано с достижением профессионального мастерства и социальным продвижением.

3. Социальная адаптация – один из важнейших аспектов социализации индивида, при этом индивид не только усваивает социальные нормы, обусловленные требованиям и содержанием деятельности коллектива, но также осваивает его социальный опыт и систему ценностей.

Обучение. Один из способов удовлетворения потребности организации в обеспечении высокой производительности труда работников – является отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако сегодня, ввиду быстрого устаревания знаний и навыков, этого недостаточно, поэтому руководство должно осуществлять реализацию программ систематического обучения, подготовки и переподготовки работников.

Обучение требуется в трёх основных случаях: во–первых, когда работник поступает в организацию; во–вторых, когда работника назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу; в–третьих, когда проверка установит, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения работы.

Обучение – это многогранная специализированная область деятельности, специфические методы обучения весьма многочисленны, поэтому их необходимо адаптировать к требованиям организации и конкретным специальностям и профессиям. Можно сформулировать некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, которые сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, то, каким образом обучение повысит производительность их труда и, тем самым, собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определённой физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей

организации для того, чтобы люди могли сосредоточиться на обучении и не отвлекаться на решение текущих задач.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Каждый участник должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретённые на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Обучаемые должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя либо в случае компьютеризированных современных систем обучения в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач.

Оценка результатов деятельности. Следующим этапом после того, как работник адаптировался в коллективе и, получив необходимую подготовку, некоторое время проработал на своём рабочем месте, является оценка эффективности его труда.

Оценку результатов деятельности можно рассматривать как продолжение функции контроля, поскольку процесс контроля предусматривает соблюдение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, как хорошо работники справляются со своей работой и давали им возможность исправить свою работу, если она не соответствует принятым требованиям. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству выделить наиболее способных работников, рассматривая их кандидатуры для перевода на другие должности.

В целом оценка результатов деятельности служит трём целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна осуществлять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе является весьма важным рычагом управления, поскольку, с одной стороны, позволяет организации

заполнять вакансии служащим, которые уже проявили свои способности, а с другой, удовлетворяет стремление служащих к успеху, достижениям и самоуважению. При принятии решений о продвижении по службе необходимо повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности.

В кадровой работе ещё слабо используется горизонтальная ротация, хотя она позволяет без дополнительных затрат решать многие важные вопросы, такие как:

- расширение знаний и опыта работника в смежных областях, что даёт ему чувство устойчивости в организации;
- если человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем и (или) прошлыми заслугами руководство считает, что увольнение его было бы неэтичным.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и представили достаточные возможности для её улучшения, но у работника не получается в силу тех или иных причин работать в соответствии с требованиями организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут.

В любом случае, какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно как принять обоснованное решение по ротации кадров, так и добиться объективного восприятия этого решения сотрудником и всем коллективом.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к

административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Эффективность оценки результатов деятельности. В одном исследовании было установлено, что более 30% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности, однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами.

Обычно работа подчинённого оценивается его непосредственным начальником, поэтому последний должен обладать способностью не только объективно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчинённому, но уметь довести эту оценку до подчинённого. Последнее может оказаться достаточно трудным делом, особенно когда работа выполнена плохо, а руководитель не подготовлен к методам и технике общения с подчинённым. Часто руководители выступают против формальных систем оценки результатов деятельности подчинённых.

Проводившиеся в последние годы исследования в этом направлении привели к ряду важных выводов.

Первый вывод заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчинённых о недостатках в их работе, поскольку она представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обработки связи руководитель должен создавать условия для двусторонней конструктивной дискуссии.

Второй вывод исследования заключается в том, что метод выдачи подчинённым раз или два раза в год информации с оценкой их работы неэффективен. Необходимо создать систему мониторинга оценки деятельности. Это не означает, что оценивать деятельность каждого сотрудника нужно ежедневно, помимо официальных аттестаций, 2–3 раза в год оценку необходимо выдавать тогда, когда этого требует ситуация. Например:

- если подчинённый работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц;
- если подчинённый не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать с ним его успехи раз в несколько дней, чтобы воспитать в нём уверенность в себе;
- если работник достаточно опытный, руководитель может беседовать с ним по мере необходимости для осуществления контроля над его деятельностью.

Третий вывод исследования заключается в том, что следует разделять по времени обсуждение вопросов об оценке результатов деятельности и вознаграждения за неё.

Дуглас Мак–Грегор выступает за оценку трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на таких основных чертах характера, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надёжность, отношения с людьми. Это создаёт у руководителей чувство предубеждения и снижает объективность. С другой стороны, нельзя мириться и с достаточно распространённым объяснением неудовлетворительной работы, плохими отношениями в коллективе, поскольку это не даёт никакой информации о том, что делается не так и как надо это делать. Вместо этого, утверждает Мак–Грегор, руководитель и подчинённый вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарт для будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчинённому информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера.

Как уже отмечалось, для достижения адекватности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что является причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

Руководитель же должен пытаться воспринимать работу подчинённых как можно более объективно и исключать эффект «ореола», когда какой–либо работник получает одни и те же оценки по всем свойствам характера, хотя какие–то черты у него ярче выражены, а какие–то нет.

Подготовка руководящих кадров. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Залогом успешной подготовки руководящих кадров, как и подготовки вообще, является тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должны определить способности своих руководителей. Затем, на основе анализа содержания работы руководство должно разработать

личную спецификацию, определяющую, какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и функциональных должностях в организации. Проведённая работа позволяет организации выяснить, кто из руководителей является наиболее подходящей кандидатурой для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении в переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению о службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров и мотивация. Подготовка руководящих кадров в основном ведётся для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации стратегических целей. С другой стороны, появляется необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, признания. К сожалению, сегодня многие организации не представляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путём продвижения по службе. Это может привести к текучести управленческих кадров, что в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации явно нецелесообразно. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться традиционными путями: организация лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций, чтение литературы, деловые игры и ролевой тренинг. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе с испытательным сроком. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трёх месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя с другими сторонами своей деятельности, что приводит к тому, что претендент познает проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, развивает неформальные связи. Такие знания являются жизненно необходимыми для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным направлением является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в

ней. Сознвая эту проблему, отдельные компании, разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

Управление продвижением по службе. В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из специалистов определил понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность увидеть свою перспективу, а следовательно, наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе даёт людям возможность воспринимать их работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации и производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работником.

1.3. Пути развития кадрового потенциала организации

Рыночная экономика предъявляет особые требования к персоналу организаций, поскольку их успешное функционирование и выживание в условиях жёсткой конкуренции в значительной степени зависит от уровня квалификации работников, их способностей и возможностей для творческого роста. Задача руководства организации состоит в постоянной работе над повышением качественного потенциала кадров и проведении такой кадровой политики, которая была бы нацелена на наиболее полное

использование потенциала рабочей силы, на создание сильной и осознанной мотивации к выполнению стоящих перед организацией задач. Главными методами решения этой задачи являются следующие:

- осуществление профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе;
- подготовка кадров путем обучения работников на основе постоянно действующих программ профессионального обучения;
- оценка производственной деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- управление продвижением по службе.

Под «профессиональной ориентацией» следует понимать период времени вхождения в должность. Вновь принятому работнику необходимо показать возможности его продвижения по службе, т.е. определить ориентиры. Для профессиональной ориентации работников организации должны устраивать специальные ориентационные сессии. Работники кадровой службы могут использовать лекции, фильмы, групповые обсуждения для того, чтобы определить возможности продвижения по служебной лестнице, что одновременно выступает как метод мотивации к саморазвитию работника.

Его дальнейший профессиональный рост и вклад в деятельность организации основывается на том, насколько его интересы как личности совпадают с интересами организации. Профессиональная ориентация осуществляется в результате общения с коллегами как во время служебных отношений, так и вне их, например, во время перерыва на обед и т.п. Есть организации, которые проводят профессиональную ориентацию во время «кочующих» разговоров, представляя новичку график встреч для неформальных обсуждений каждой фазы деятельности с рядовыми работниками и управляющими.

Таким образом, человек проходит через период вхождения в коллектив, т.е. социальную адаптацию к организации, и в это время у него вырабатывается новое отношение к работе. Он адаптируется к социально-психологическим условиям, например, к межличностным отношениям, к общедоступному мнению и традициям коллектива и т.д.

Для благоприятного решения проблем социально-психологической адаптации нового работника желательно соблюдать следующие положения:

- доброжелательный настрой коллектива к нему, что выражается в расположенности членов коллектива вступить с ним в контакт, в искреннем желании помочь ему в освоении профессии;
- обеспечение его всеми необходимыми производственными условиями: рабочим местом, отлаженным оборудованием, подсобными инструментами и материалами, чётко разработанными инструктивными указаниями, объяснение правил служебного и межличностного поведения в коллективе;
- использование разнообразных психолого–педагогических форм и методов вовлечения нового работника в разнообразные сферы жизни коллектива
- выделение и закрепление за ним наставника;
- периодическое выяснение удовлетворённости работника своим трудом и отношениями в коллективе, изучения мнения семьи, (жены, родителей) о его работе.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация являются начальным этапом роста качественного потенциала рабочей силы организации (фирмы). Опыт ведущих зарубежных фирм показывает, что существует способ покупки качественной рабочей силы или же успешно действует принцип «сделай свои кадры сам», т.е. способом внутренних преобразований в кадрах. Такой выбор имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Управление подготовкой квалифицированного персонала – одна из важнейших составных частей управления человеческими ресурсами в целом. Сотрудники организации должны не только обладать профессиональными знаниями и умением, но и способностью принимать решения, иметь навыки работы в коллективе. Особенно важно это умение для управленческого персонала. Сложные техника и технология, быстрые изменения в экономических и технических условиях производства, необходимость работы на уровне мировых стандартов требуют от руководителей гибкости и адаптируемости к изменениям, а также умения искать новые подходы к организации деятельности сотрудников предприятия в постоянно меняющихся условиях. Способность предвидеть эти изменения, оценить, таким образом, развитие техники, перемены в демографической ситуации, смену поколений сотрудников, влияющие на стратегию развития предприятия, должна сочетаться с сохранением

контроля за текущей ситуацией. Поэтому долгосрочная кадровая политика, вытекающая из стратегических целей организации должна дополняться текущей кадровой политикой.

Долгосрочная кадровая политика базируется на анализе внутренних и внешних факторов, обуславливающих перспективу развития организации, поэтому она является основой для разработки всех мероприятий, относящихся к работе с персоналом. При этом приходится учитывать целый комплекс условий, влияющих на процессы управления персоналом, к которым, в частности, относятся:

- связь формируемой кадровой политики с социально-экономическими условиями развития страны, где создана и действует организация, с юридическими и социальными нормами;
- связь человеческого фактора с техническими, экономическими организационными, экологическими и демографическими факторами, определяющими долгосрочную стратегию развития организации;
- связь системы мотивации к работе с ответственностью и возможностью служебного и квалификационного роста;
- связь системы профессиональных и квалификационных требований с квалификационной структурой предприятия;
- связь системы оплаты и стимулирования труда с практической мотивацией к высокопроизводительной деятельности;
- связь стратегических задач кадровой политики с повседневной практикой отбора и расстановки кадров.

Существует несколько организационных форм процесса подготовки кадров: обучение проводится непосредственно на производстве; обучение производится в специально созданных учебных центрах при организации; обучение осуществляется на аналогичных предприятиях или в специализированных учебных учреждениях. Поскольку требования к уровню квалификации, предъявляемые к персоналу организации в конкретных условиях, обычно очень высоки, работники должны обязательно проходить подготовку и обучение.

Дальнейшее образование в сочетании с подготовкой дает работнику перспективу работы, помогает понять необходимость изменений и повышения квалификации, может способствовать выработке ответственности за свою работу. И образование, и подготовка являются факторами карьеры. Существует отличие между подготовкой и

квалификацией: подготовка применяется ,как правило, для работы более низких уровней иерархии, квалификация– в основном , в отношении управленческого персонала.

Если фирма остановила свой выбор на внутрифирменном обучении, то его организация представляет собой процесс, состоящий из двух фаз: на уровне высшего руководства и на уровне линейных руководителей.

Первая фаза включает ряд этапов:

во–первых, анализ использования рабочей силы на уровне организации, анализ проблем организации;

во–вторых, формирование плановых изменений в рабочей обстановке и использовании рабочей силы. Возможно привлечение обучающего лица;

в–третьих, выполнение, т.е. анализ специфических потребностей обучения, разработка конкретных планов для отделов и служб(здесь предполагается анализ и реализация программ на уровне имеющего оборудования);

в–четвертых, оценка результатов программы обучения исходя из условий оптимизации ресурсов рабочей силы.

Во второй фазе обучающее лицо организует сотрудничество всех участвующих в программе: руководства, рабочих, профсоюзов. Обязанностью линейных руководителей становится обучение своих подчиненных. Линейные руководители разрабатывают планы обучения, а линейные менеджеры могут принимать участие в процессе обучения в качестве инструкторов либо обучающихся.

Процесс внутрифирменного обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития потенциала кадров, что требует создания эффективной системы подготовки и переподготовки персонала. Для каждой категории работающих необходимо разработать собственную подсистему подготовки и переподготовки.

В развитие программ по подготовке и повышению квалификации кадров многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе.

Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применять свои способности.

Результаты программы продвижения по службе выражаются степенью преданности интересам организации, повышением мотивации, производительности труда, уменьшением текучести кадров, более полным использованием способностей работников. Это в свою очередь, требует объективной оценки результатов деятельности работников.

Системы оценки и аттестации работников выступают в качестве основы современных форм работы с персоналом. Оценка использования делегированных функций является заключением о выполнении их работником.

С управленческой точки зрения оценка необходима для того, чтобы: 1) распределять ресурсы; 2) вознаграждать работников; 3) обеспечивать для рабочих обратную связь; 4) поддерживать справедливые отношения и связи взаимодействия.

В основном, говоря схематично, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной, мотивационной.

Административные функции оценки результатов деятельности сводятся к повышению или понижению по службе, переводу, прекращению контракта(трудового договора). В этом случае оценка труда персонала является основой для принятия административных решений о кадровых перемещениях в организации.

Информационные функции оценки результатов деятельности необходимы для информирования работников о сильных и слабых сторонах выполнения ими работы. Цель этих функций – дать анализ хода исполнения работ и наметить пути совершенствования.

Мотивационные функции связаны с тем, что, как мы уже отмечали, оценка результатов трудовой деятельности – важное средство мотивации поведения людей. Высокая оценка деятельности работника должна быть вознаграждена со стороны администрации в форме повышения в должности, роста заработной платы, благодарности. Высокая оценка, подкрепленная вознаграждением в той или иной форме, мотивирует сознательный производительный труд работника в будущем.

Таким образом, административные, информационные и мотивационные функции оценки результатов деятельности взаимосвязаны, действуют как система, эффективность которой непосредственно связана с эффективностью менеджмента персонала.

В ходе исполнения оценки возникают проблемы, например, такие как:

- определение стандартов оценки используемых критериев, как количественных, так и качественных;
- трудность оценки индивидуального исполнения работы, так как практически всегда работа одних воздействует на работу других;
- субъективизм, присущий практически всем оценкам, так как оценивает руководство, администрация;
- возможность несоответствия между отдельными критериями оценок в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- оценка имеет психологические последствия, так как влияет на изменения в поведении работника (это «Эффект Хаутгорна»);
- при использовании нескольких критериев оценки нельзя четко определить степень их значимости – слишком сильные или слабые характеристики могут привести к игнорированию других факторов работы;
- оценка связана с поведенческими аспектами работника и может привести к конфликту т.д.

Можно выделить основные методы оценки исполнения работ:

- ранжирование (менеджер ранжирует своих подчиненных в зависимости от их заслуг);
- бальная оценка (пятибалльная оценка, нецифровая и т.п.);
- шкала (обычно с пятью баллами) для оформления персональных характеристик;
- система сильных и слабых сторон, в которой руководитель отмечает сильные и слабые стороны работы своих подчиненных;
- беседы, в ходе которых подчиненный рассказывает о своих успехах и неудачах в оцениваемый период. Эти беседы используются для выявления и решения проблем.

Перечисленные методы оценки результатов трудовой деятельности показывают зависимость эффективности оценки от подготовленности тех, кто оценивает: непосредственный вышестоящий начальник или кадровые службы. Решающая роль в процедуре оценки отводится непосредственному начальнику, который лучше других знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за обучение и развитие подчиненных.

Современная практика предлагает два основных вида оценок деятельности работника:

- прямые или оценки результатов труда;
- косвенные или оценки деятельности работника по качествам (факторам), влияющим на достижение результатов.

Косвенные оценки являются традиционными, они сфокусированы на таких основных чертах характера работника, как инициатива, способность срабатывать с коллективом, надежность отношение к людям, т.е. рассматриваются личностные качества работника в сопоставлении с предписанными ему должностными обязанностями. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Если у человека плохие отношения в коллективе, то это несет мало информации о том, что ему надо изменить.

Прямые виды оценок требует, чтобы руководитель и подчиненный вместе определяли согласованные цели, которые впоследствии будут использованы как стандарт для будущих «оценок». При этом желательно установление конкретных целей.

Оценка деятельности работников по достижению целей, в первую очередь, управленческого персонала, например, в американских корпорациях, включена в процесс корпоративного планирования. В отдельных фирмах, как например, «Чейз Манхэттен бэнк», цели интегрированы в единую систему, известную как « управление по целям» (MBO—managementbyobjectivel) « Управление по целям» предполагает создание механизма взаимодействия формального процесса корпоративного планирования с системой индивидуальной ответственности и стимулирования работников, главным образом управляющих. Целевое управление MBO есть систематическая техника, которая направлена на улучшение деятельности всей компании путем сравнения фактически достигнутых результатов с намеченными целями, как количественными, так и качественными. Оно включает участие каждого работника и более глубокую степень информирования. MBO есть система, охватывающая все уровни организации. Ее основные черты состоят в следующем:

- определяются критерии и целевые показатели, по достижению которых будет оцениваться деятельность работника через год(или другой период);

- разрабатываются мероприятия, обеспечивающие достижение критериев и целевых показателей: индивидуальные планы работы управляющего, «планы развития работника и др.;

- стандарты интегрируются в цели организации;

- используются как количественные, так и качественные показатели;

- стандарты устанавливаются на уровне, способствующем росту эффективности и мотивации человека;

- целевые показатели деятельности управляющего на год («стандарты исполнения») выбирают исходя из места, отводимого штаб-квартирой подразделению в деятельности организации, причем идет двойной стандарт – в планах на ближайший год и перспективу;

- подведение итогов деятельности работника, в рамках МВО является основой для нового цикла планирования.

Таким образом, МВО дополняет корпоративное планирование. Эта система создана для того, чтобы люди (работники и управляющие) устанавливали цели, соответствующие целям как организации, так и их собственным. С помощью интегрирования индивидуальных целей с целями организации могут быть преодолены слабости компании. С другой стороны, подобно корпоративному планированию МВО предполагает делегирование полномочий представителям высшего руководства. Целевой контроль за деятельностью представляет собой трудную задачу и может осуществляться в индивидуальном порядке. Самая большая сложность в реализации «управления по целям» состоит в определении системы индивидуальных целевых показателей. «Управление по целям» можно рассматривать как механический и систематический способ одновременного учета множества проблем организации, в частности эффективного управления персоналом целостного звена менеджмента, включающего также стратегическое планирование, внутрифирменное текущее планирование и т.д.

Организация, используя МВО, демонстрирует заинтересованность в персонале в целом и в отдельных работниках, рассматривает проблемы в определенной временной последовательности, систематически изучает свои сильные и слабые стороны, способствует участию работников в определении общих целей.

II. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1 Методические принципы разработки систем оценки качества труда

В рыночной экономике необходимо, чтобы каждый человек независимо от характера его трудовой деятельности отчётливо понимал, что единственным путем поступательного развития общества и решения стоящих перед ним сложных социально–экономических задач, является создание благоприятных условий для развития личности и всё более полное осуществление принципов социальной справедливости. Рыночная конкуренция обуславливает необходимость создания на предприятиях и в организациях постоянной материальной и моральной заинтересованности персонала в обновлении производимых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг, совершенствовании техники и технологии производства, поиске и внедрении различных технических и организационных новшеств.

Особое значение приобретает проблема повышения качества труда работников, поскольку от того, насколько успешно она решена в организации, зависит ее положение на рынке. Под качеством труда работника независимо от вида выполняемых им функций принято понимать «совокупность свойств процесса трудовой деятельности, обусловленных способностью и стремлением работника выполнять определённые задания в соответствии с установленными требованиями» (ГОСТ 15467–79) Качество продукции. Термины и определения). Это определение дает ключ к пониманию вопроса о направлениях деятельности по повышению качества труда. Так, если способность определяется физическим и интеллектуальными возможностями работника, уровнем его квалификации, то его стремление к выполнению трудовых процессов определяется внутренними мотивами, обусловленными ориентациями и установками отдельной личности и трудового коллектива в целом. В этой связи изучение приёмов и методов активизации трудовой активности работников, использование социально–психологического потенциала является важным направлением решения социально–экономических задач.

Применение той или иной системы оценки качества труда определяется специфическими особенностями организации производства, труда и управления, а так же социальной структурой организации. Это обстоятельство обуславливает, в свою очередь, специфику каждой из применяемых систем, поэтому сложно предложить единые методические принципы оценки качества труда и единые универсальные методы. Каждая из систем оценки качества труда является, как правило, уникальной, что определяет характер практической работы в этой области.

Претензии на «универсализм» и «объективность» систем оценки качества труда опровергаются уже самим фактом существования множества таких систем и их модификаций, а также непрекращающимся стремлением разработки новых. Стремление к «объективности» и «универсальности» разработчиков формализованных систем оценки качества труда обусловлено социальными установками отдельных работников и организаций в целом. В самом деле, никто не будет удовлетворен необъективной оценкой его трудовой деятельности и всегда могут возникать конфликты в случае, если сравнение и оценка качества труда работников и организаций будет производиться по разным системам. С методической точки зрения такой подход не приведёт к желаемым результатам, поэтому поиск и разработка объективной, но универсальной системы оценки качества труда, способной количественно оценить реализацию этой функции управления персоналом в полном объёме, может привести лишь к разработке новой системы, но не решает проблемы в целом. Таким образом, следует, на наш взгляд, отказаться от поиска такой формализованной оценки и взамен десятков «универсальных» систем и их модификаций предпринять попытку создания набора специфических систем оценки качества труда. Классификация и стандартизация подлежащих разработке специфических систем в наборе позволяет обеспечить реализацию функции оценки качества труда независимо от целей и специфики деятельности предприятия или организации. При таком подходе любое предприятие, организация или ведомство, исходя из своих потребностей в реализации функции управления качеством труда смогут разрабатывать для своих нужд систему, используя элементы набора. Совершенствование такого семейства систем с научных позиций намного плодотворнее и эффективнее, чем распыление сил при разработке новых «универсальных» систем.

Любая система качества труда должна представлять единство органов и процессов управления, осуществляющих этот процесс, и включать: определение целей, координацию труда работников, регулирование деятельности при отклонении от нормального хода производства, стимулирование труда для достижения лучших результатов» контроль, анализ и оценку результатов работы персонала в целом и отдельных работников.

Специфичность систем оценки определяется ее целями. В качестве примера целей можно привести такие, как: корректирование политики в области заработной платы работников, определение размеров премий; создание резервов на профессиональное продвижение; аттестация работников и др. Каждой из этих целей должна соответствовать специфическая система (модель) оценки. Опыт функционирования традиционных систем показал, что цель оценки определяет специфику формирования единичных показателей, форму обобщенного показателя, веса единичных показателей и их интеграцию. Системы оценки качества труда должны учитывать предпочтения руководителей, социальные нормы и установки персонала и иные социально-экономические условия, учёт которых не обеспечивает традиционные системы оценки.

Следует отметить, что и само понятие «качество труда» требует установления чётких критериев, поскольку для руководителей (оценивающих) важны в основном, результаты труда, а для исполнителей (оцениваемых)—затрачиваемые ими усилия на достижение результатов. Несмотря на сформулированный методический подход, состоящий в отказе от попыток создания формализованной универсальной системы, способной к применению в любой организации, нельзя делать вывод о том, что пройденный этап в оценке качества труда был неплодотворным.

Система оценки качества труда включает несколько этапов (рис. 2.1).

Последовательно рассматривая этапы оценки качества труда, необходимо отметить, что определение цели проведения оценки и всесторонний анализ производственной деятельности организации являются первоочередной задачей.

Как уже отмечалось в литературе, показатели качества труда могут быть единичным и комплексным, а номенклатура показателей качества труда для каждого работника подразделения организации обычно устанавливается экспертными методами.

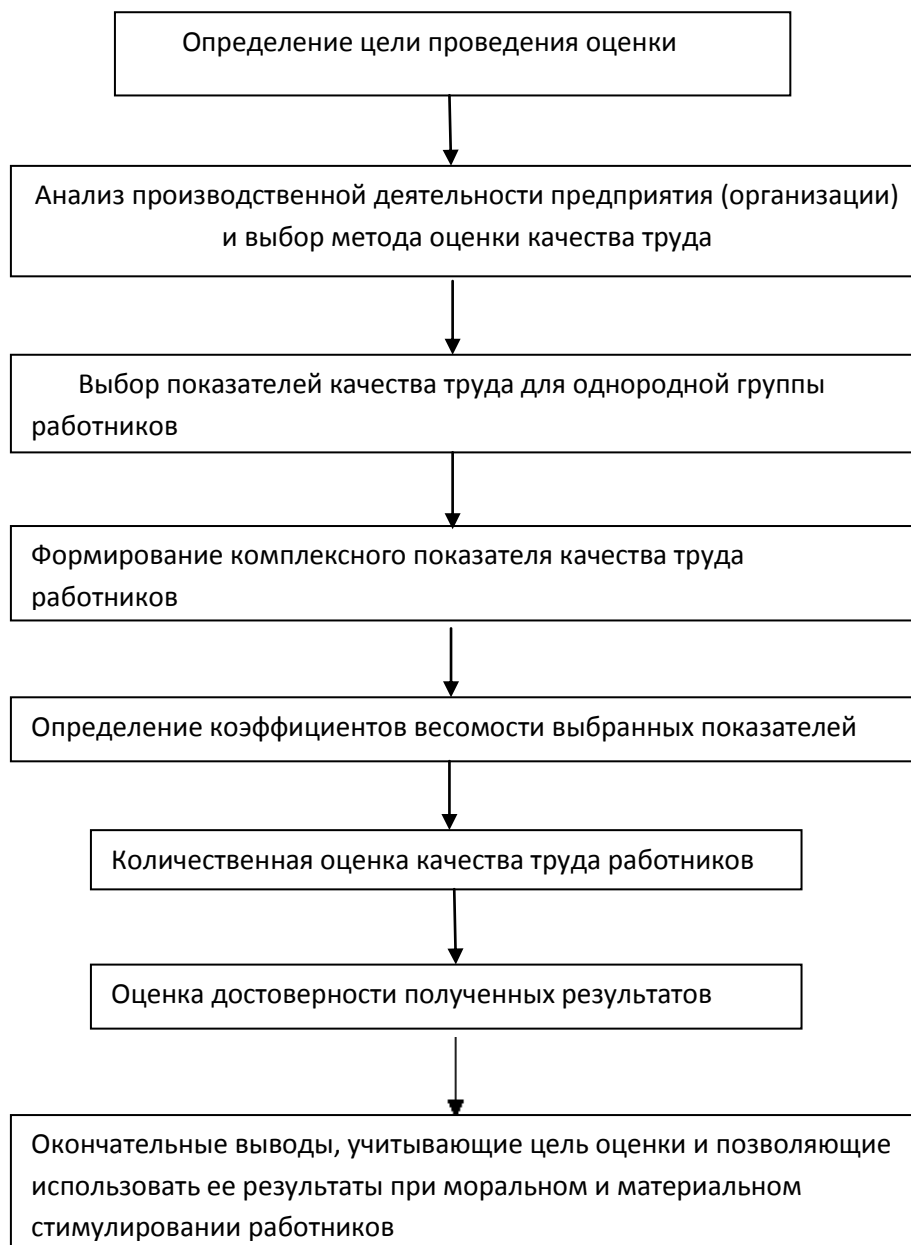


Рис. 2.1 Этапы оценки качества труда

Показатель качества труда является единичным, если он характеризует какое-нибудь одно свойство, либо комплексным, если он характеризует несколько свойств, и, следовательно, отражает набор соответствующих единичных показателей. Выбор оптимального числа единичных показателей, выделение основных, от которых зависит качество труда, является ответственным этапом разработки системы оценки качества труда в организации. Количество единичных показателей качества труда на практике колеблется от 5–12 до 150–200, а иногда и

более. Применение большого количества показателей не всегда оправдано и возможно только при специфических условиях производства.

Выбранные показатели качества труда должны удовлетворять ряду требований: поддаваться точному количественному учету; адекватно отражать качество труда работника; обеспечивать оперативность и достоверность получения информации, необходимой для их определения; корректировать с качеством выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Перечисленным требованиям отвечают следующие единичные и комплексные показатели качества труда работников: уровень (процент) сдачи продукции с первого предъявления; количество возвратов продукции на доработку в связи с допущенными при её изготовлении дефектами; количество случаев нарушения требований нормативных документов; сокращение потерь от брака; снижение потерь по рекламациям; сортность (марочность, классность) продукции, соблюдение технологических режимов, параметров, графиков работы технических требований, увеличение выпуска готовой продукции, обеспечение ритмичности и т.д. Любой из перечисленных показателей может быть использован для оценки качества труда как самостоятельно, так и в сочетании с другими показателями, либо входить в состав комплексного показателя.

Комплексный показатель отражает такой набор единичных показателей, по которым решение принято оценивать качество труда в данной организации. Методы такого отражения и конструирования комплексного показателя должны быть специально определены. Значение единичного или комплексного показателя характеризует уровень качества труда отдельного работника или производственного коллектива в целом. Комплексный показатель качества труда должен учитывать степень сложности бизнес-процессов, технический уровень производства, классификацию рабочих и экономию материальных ресурсов и трудозатрат через соответствующие коэффициенты весомости. Не менее важным этапом при разработке системы оценки качества труда является определение коэффициентов весомости показателей. Существует несколько методов определения коэффициентов весомости: экспертный, стоимостный и др. Наиболее широко применяемым на практике является экспертный метод. Экспертами чаще всего являются руководители соответствующих подразделений предприятия

(организации). От их личного опыта и компетенции зависит значимость выбранных показателей качества труда.

На базе полученной оценки качества труда определяет, полностью ли достигнута цель оценки, нужно ли менять номенклатуру показателей качества труда и соответствующие им коэффициенты весомости. При необходимости может быть скорректирована и сама тьюль оценки качества труда.

Результаты оценки качества труда помогают вскрыть имеющиеся недостатки в организации трудовой деятельности работников, имеющиеся производственные резервы, способствуют выполнению и перевыполнению установленных нормативов, строгому соблюдению технологической и трудовой дисциплины, а также решению других проблем, непосредственно влияющих на производительность труда и качество выпускаемой продукции и услуг.

Рассмотрим в качестве примера различные методические подходы к оценке качества –труда. Качество труда каждого работника может характеризоваться вектором

$$X=(X_1, X_2,\dots,X_n), \quad (2,1),$$

где X_i –значение i -го показателя данного работника ($i=1,2,3,\dots, n$).

Предварительно введём некоторые обозначения. Пусть Φ –множество, состоящее из векторов X . В общем случае Φ –подмножество, n – мерного пространства векторов с неотрицательными координатами: $\Psi=\{\Psi_1, \Psi_2,\dots,\Psi_m\}$ – множество различных математических модулей оценки качества труда; S – множество априорно задаваемых целей. Множество Ψ будем называть полным, если существует такое j , при котором для всех X из Φ выполняется неравенство: $\Psi_j(x) > \alpha$ (2,2) где α – некоторый заранееданный нижний предельный уровень оценки.

В дальнейшем множество Ψ , удовлетворяющее (2,2), будем называть набором. Наиболее распространенной формой комплексного показателя является:

$$K(X)=\sum_{i=1}^n M_i X_i(X) \quad (2,3),$$

где M_i –весовой коэффициент i -го показателя вектора X ($i=1, 2,\dots,n$)

Эта математическая модель комплексного показателя не всегда удовлетворяет требованиям руководителя, который руководствуется конкретными целями при принятии решения. Поясним сказанное выше. Веса M_i ($i=1,2,\dots, n$) не зависят от выбора X из множества Φ . В этом случае формула (2,3) является компенсационной, т.е. низкие значения одних показателей компенсируются высокими значениями других показателей (рис. 2.2).

На рис. 2.2 изображен набор карт ($O\ libi$) ($i=1.2.\dots.n$), на которых φ_i и $b_i(i=1,2,\dots.n)$ соответственно нижние и верхние предельные значения показателей 1 и 2 для объектов X и Y из Φ дают одинаковое значение комплексного показателя. Этот недостаток может быть устранен двумя путями: либо введением переменных весовых коэффициентов, либо использованием подходящего элемента, соответствующего элементу (цели).

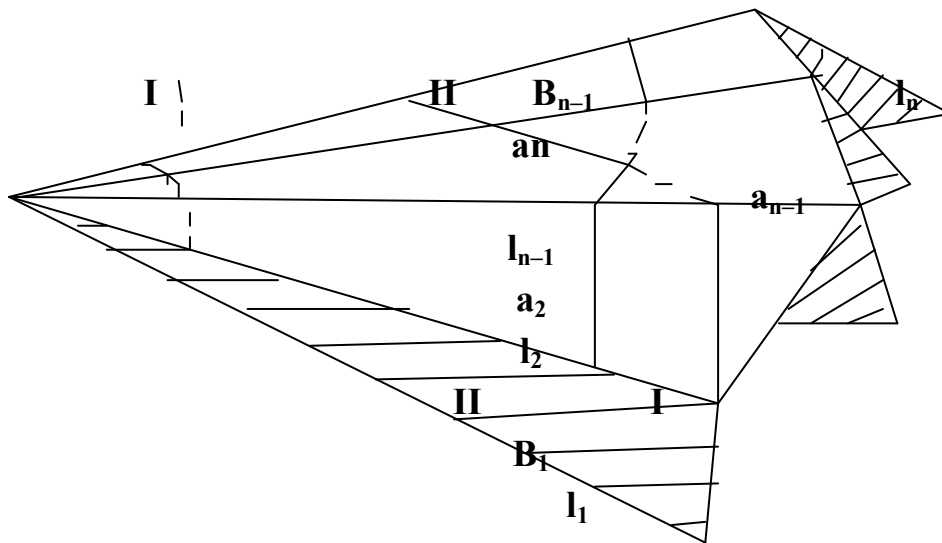


Рис. 2.2 Формирование комплексного показателя

В частности, одним из элементов набора может быть следующая модель комплексного показателя:

$$\text{Log}K(x) = p(a_1(x) \dots a_n(x)) \sum_{i=1}^n (i=1) \cdot n \equiv [m * \log(1 + b)] \mathbf{1}(x) - x \mathbf{1}(x) \quad (2.4),$$

где $\varphi_1(x), \varphi_2(x) \dots \varphi_n(x)$ – нижние уровни соответствующих показателей вектора X ;

XZ – пороговая функция;

$b_1(X), b_2(X), \dots b_n(X)$ – максимальные значения соответствующих показателей вектора X .

Модель (2.2) отличается возможностью сравнивать лишь те из показателей X_j ($I=1,2, \dots, n$), которые выделены тем или иным элементом (целью) из множества S .

Исследования, связанные с моделированием процессов субъективной деятельностью руководителей по оценке качества труда подчинённых, являются частным случаем решения общей проблемы совершенствования и повышения качества принятия решения.

Решение задач конструирования обобщённых показателей качества труда работников (КТР), как показывает накопленный опыт, хотя и бывает зачастую успешным, почти всегда является результатом весьма плохо интерпретируемого искусства руководителей или лиц (органов), принимающих решения (ЛПР) по данному вопросу в каждом коллективе. При поиске достаточно хорошо интересующих, корректных и осуществимых средств постановки и методов решения задачи комплексной оценки КТР возникают многочисленные организационные, экономические, психологические, математические и правовые вопросы. Предлагаемый методический подход базируется на следующем положении: универсальностью могут обладать средства постановки задачи комплексной оценки КТР, но не методы её решения.

Действительно, для различных предприятий или организаций и даже для различных ЛПР внутри предприятия или организации составы требуемых показателей КТР и методы их обобщения (формы обобщённого показателя и способы установления весов) могут значительно отличаться в зависимости от конкретных целей управления качеством труда, от ограничений на их достижение и от условий реализации соответствующих функций.

Комплексная оценка уровня КТР начинается с составления необходимого перечня свойств труда. Перечень следует составлять для отдельных групп внутри коллектива, каждая из которых должна быть однородной относительно типа подразделения, категории работников и их профессий, а также других специально определяемых признаков. Без потери общности дальнейшее рассмотрение проведём для одной группы.

Перечень свойств и состав групп (структура коллектива) должны быть достаточно стабильными и могут быть изменены лишь при существенных переменах в организации производства и (или) управления. Работу по составлению перечня и выделению однородных групп

работников проводят ЛПР, общественные организации и эксперты–аналитики.

Формулировка требуемых свойств должна быть достаточно конкретной для последующего формирования показателей качества труда работников. ЛПР и общественные организациям рекомендуются формулировать свойства – например, «творческая активность специалистов», а экспертам формировать из них конкретные показатели, допустим, «количество предложений по улучшению деятельности». Оценка уровня КТР в любом случае возможна только за счёт количественного отражения интенсивности каждого свойства из данного перечня. Такое отражение заключается в формировании соответствующих показателей и фиксации их численных значений как оценок КТР. Следовательно, перечень свойств необходимо преобразовывать в набор показателей.

Далее рассмотрим требования к такому преобразованию или рекомендации по формированию показателей КТР.

При формировании каждого показателя КТР необходимо реализовывать следующие требования к его значениям:

- значения должны быть количественными (числовыми);
- нулевое значение должно означать отсутствие отражаемого свойства или, точнее, соответствовать работнику, имеющему нулевую или крайне низкую интенсивность данного свойства;
- все остальные значения должны быть такими, чтобы на их основании имело смысл утверждать не только «на сколько», но и «во сколько» раз один работник «лучше» другого по данному свойству.

Реализацию этих требований будем называть измерением свойства. Измерение свойства рекомендуется производить на основании «естественных» показателей с реальными единицами измерения (например, «количество предложений»).

В наиболее трудных случаях, когда нельзя ни «естественно» измерить какое–либо свойство, ни исключить его из данного перечня, процедуру измерения следует производить на основании «искусственных» показателей с условными единицами (в баллах). Оценка работников по такому показателю производится специальной экспертной комиссией, численность и состав которой предлагается руководством и утверждается соответствующим приказом. В этом случае значение «искусственного» показателя устанавливается благодаря обработке (тому или иному типу

усреднения) мнений членов экспертной комиссии о данном работнике, зафиксированных в балльном виде на последнем ходе опроса. Необходимо весьма строго соблюдать известный порядок организации экспертного опроса, сбора, хранения и обработки соответствующей информации. В рассматриваемой ситуации, кроме того, следует предупреждать экспертов о необходимости реализации трех указанных требований и выполнении соответствующих правил измерения.

Например, в определённой группе измерить творческую активность специалистов и служащих ни указанным, ни другим «естественным» способом не удалось и было признано целесообразным оценить её в баллах. Допустим, что после первого тура опроса специальной экспертной комиссии два специалиста получили 2 и 8 баллов, но благодаря инструктированию экспертов и обсуждению с ними результатов первого тура соответствующие значения этого «искусственного» показателя после второго тура оказались равными 3 и 6.

Каждый показатель КТР должен быть информативным или вариабельным, т.е. он должен принимать в данной группе работников различные значения, в противном случае показатель е следует включать в набор. Под степенью информативности показателя подразумевается дифференцирование работников по данному показателю или степень его вариабельности в данной группе. Последняя отражается дисперсией () стандартным отклонением (S) и в данном случае лучше всего коэффициентом вариации (V).

После того, как набор сформирован и утверждён, следует зафиксировать значения входящих в него показателей у каждого работника (за оцениваемый период их трудовой деятельности). В итоге этой процедуры необходимо иметь оценки всех n работников группы по каждому из M показателей набора, которые в целом можно представить в виде исходной матрицы T , а именно:

$$T = \{ X_{y} \} = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & X_{13} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & X_{23} & \dots & X_{2n} \\ X_{31} & X_{32} & X_{33} & \dots & X_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{M1} & X_{M2} & X_{M3} & \dots & X_{MN} \end{pmatrix} \quad (2.5)$$

Следующей процедурой является нормализация каждого показателя, а именно все значения показателя делятся на его максимальное значение. Здесь базовым является реальное (наибольшее из имеющихся в данной

группе) значение показателей. Нормализованные значения являются частным случаем относительных значений.

Допустим, что в предыдущем примере творческая активность специалистов оценивалась по 10–балльной шкале и кто–то из них получил максимальный балл, равный 10. Тогда после нормализации его оценка станет равной 1, а оценки специалистов, упомянутых в примере, станут равными 0,33 и 0,66 соответственно. Существенно, что нормализованный ряд значений каждого показателя обязательно содержит 1 как максимальное значение, а ноль в нём содержится только тогда, когда он содержится в исходном ряду.

Формируемые показатели должны быть согласованными, а именно: все показатели должны быть приведены к такому виду, когда желательно увеличение их значений: чем больше значение, тем выше уровень качества труда. Например, уровень творческой активности удовлетворяет требование согласованности, а уровень нарушенной трудовой дисциплины – не удовлетворяет. В последнем случае следует заменить нормализованные значения этого показателя на их дополнения до 1 и полученный ряд снова про нормализовать. Допустим, имеется следующий нормализованный ряд значений показателя, требующего согласования:

0,20; 0,26; 0,48; 0,62; 1,0.

Заменяя эти значения на их дополнения до 1, получим:

0,80; 0,74; 0,52; 0,39; 0.

Теперь необходимо провести нормализацию (разделить на 0,80)

1; 0,93; 0,65; 0,40; 0.

Нормализованные значения (X_{iy}) являются окончательными и в совокупности представляют собой нормализованную матрицу $T=\{X_{iy}\}$.

Как было отмечено, степень информативности показателя КТР лучше всего отражается коэффициентом вариации, поэтому при конструировании обобщённого показателя КТР коэффициенты вариации могут быть использованы для установления весов соответствующих показателей. Такое установление весов позволяет интерпретировать вес показателя с точки зрения его информативности и отказаться (частично или полностью) от экспертного определения весов. Кроме того этот способ имеет ещё одну важную особенность: так как такие веса заранее (до оцениваемого периода трудовой деятельности) не устанавливаются, а вычисляются на основании фактической информации (матрица T), а имеющийся после этого периода, то работники будут стремиться к

равномерному и комплексному улучшению всех сторон своей деятельности или к сбалансированному повышению качества труда по всем показателям.

Примерно раз в год веса могут устанавливаться и на основании экспертных опросов, которые необходимы для контроля соответствия предлагаемых весов реальному состоянию дел в области качества труда. Конструирование обобщённого показателя осуществляется по формуле, позволяющей установить наиболее естественное и весьма интерпретируемое различие между уровнями качества труда работников.

Например, в двумерном случае, когда имеется только два показателя (X_1 и X_2), формула имеет следующий вид:

$$Z_j^1 = \sqrt{(\omega_1)x_{1j}^2 + (\omega_2)x_{2j}^2}$$

Потом следует нормализовать все значения обобщённого показателя Z и получить тем самым окончательные оценки КТР, которые рекомендуется использовать без видоизменений при последующем материальном и моральном стимулировании.

Таким образом, используя разработанные методические принципы, можно обеспечить системный и единый подход к оценке качества труда по оценочным показателям, гласность и наглядность результатов оценки качества труда, сопоставимость показателей качества труда работников за отчётный период.

2.2. Деятельность руководителей по усилению мотивации персонала к повышению качества труда

При умелом руководстве персонал способен на много больше, чем сумма усилий отдельных работников и, наоборот, при неумелом руководстве – на нечто существенно меньше. В этой связи вопросом руководства персоналом должно быть уделено особое внимание.

Руководство во многом – это искусство влияния на трудовой коллектив с помощью убеждения и личного примера в направлении повышения эффективности трудовых процессов. В этой связи важно не смешивать понятий руководства и принуждения. Руководителю, надеющемуся до конца использовать потенциальные возможности своих подчинённых только с помощью моральных и материальных санкций, никогда не достигнуть желаемого результата. Умелое руководство

определяется тем, что подчинённые верят не только в своего руководителя, но и себя. Настоящий руководитель личным примером вселяет в подчинённых такую веру в себя, что они способны быстро и тщательно выполнять возложенные на них или взятые по собственной инициативе обязанности. В настоящее время психологический настрой на высококачественный труд зависит, в основном, не столько от руководителей и менеджеров высшего звена, сколько от менеджеров низового звена – начальниками цехов и участков, бригадиров, мастеров. Именно эти линейные руководители, находящиеся в наиболее тесном контакте с конкретными исполнителями, должны владеть искусством руководства. Более того, ни одно хорошо организованное предприятие не может обойтись без инициативы низовых командиров производства, поэтому их инициатива является решающим фактором. Хороший менеджер постоянно должен находиться в согласии с руководимым коллективом работников, он обязан жить с ним одними интересами, в то же время находясь несколько впереди его.

Личность, обладающая индивидуальностью, превращает свои способности и энергию в действия, влияющие на других членов коллектива.

Менеджер, не обладающий соответствующим характером и яркой индивидуальностью, думает, в основном, только о себе. Он может быть трудолюбивым, честным, умным, квалифицированным специалистом, но скучным, эгоистичным и потому не пользующимся авторитетом у окружающих. Именно индивидуальность отражает свойство руководителя думать о других членах трудового коллектива. Если руководитель не умеет смотреть на возникающие проблемы с точки зрения других, он никогда не добьётся успеха в руководстве с людьми. Человек, стремящийся стать руководителем, должен вести такой образ жизни, чтобы его внимание было сосредоточено не на самом себе, а на других.

Давно известна истина, что людьми можно руководить лишь в том случае, если они сами этого хотят, в противном случае их можно только принуждать. И здесь становится очевидным, что руководство намного экономичнее, чем принуждение. Существует немало примеров, когда одни организации достигают выдающихся результатов в производственно-хозяйственной деятельности, а находящиеся в таких же условиях другие организации не могут выполнить минимум предъявляемых к ним требований. Идеологический настрой и моральная готовность персонала –

самая весомая движущая сила. Моральная готовность к выполнению стоящих перед организацией задач можно считать важнейшим потенциальным ресурсом общества. Новейшие технологии, применяющиеся в современном производстве, в большинстве случаев предоставляются общественным достоянием высокоразвитых стран, однако доступ к ним и их применение стоят значительных затрат. В этом смысле социально–психологический потенциал не представляет секрета, о его существовании известно тысячи лет, но только талантливые руководители предприятия и организаций сумели оценить и использовать его в практической деятельности по повышению качества труда.

Моральная готовность персонала организаций к выполнению стоящих перед ними различных сложных социально–экономических задач зависит от множества факторов, не всегда поддающихся предварительному учету: это умелое и эффективное руководство, состояние дисциплины, профессиональная подготовка кадров, состояние техники и технологии (традиции коллектива, морально–психологическое состояние, ценностные ориентации, гордость за честь своего коллектива, честность, чувство собственного достоинства, вера в конечный результат, решение социальных проблем и многое другое). Вместе с тем, моральная готовность персонала не является простым следствием состояния этих факторов, отсутствие необходимого уровня любого из них может свести на нет действие остальных. Например, некачественное руководство сводит на нет моральную готовность. Руководство – это образ жизни, и этот образ вызывает как у руководителя, так и у подчиненных моральный подъем.

Постоянное повышение научно–технического уровня производства, усложнение производимой продукции и оказываемых услуг привело в определенной мере к отрыву персонала, прежде всего управленческого, от конечного проекта. Сейчас оказывается намного сложнее поддерживать ответственность работника за качество изготавливаемых товаров и услуг. В дополнение к таким факторам, как высокий профессионализм, хорошее техническое оснащение добавляются психологические факторы, которые имеют не меньшее, если не большее значение.

Перечислим некоторые из них:

- Каждый работник должен верить в себя;
- Весь персонал организации должен верить в возможность и необходимость выполнения поставленных перед ним задач;
- Персонал должен верить в своего руководителя;

- Персонал организации должен осознавать свою ответственность за результаты деятельности организации.

Во всех случаях несомненно необходимы вера, доверие, убежденность. Рассмотрим подробнее эти факторы.

Отдельный работник должен верить в себя. Каждый работник независимо от занимаемой им должности должен быть не только профессионально подготовлен и технически оснащен, он должен быть морально подготовлен к необходимости постоянного повышения качества своего труда, обладать уверенностью в своих силах, чувством собственного достоинства, самоконтролем, личной дисциплиной. Эти качества достигаются и усваиваются работниками в результате умелой пропаганды нравственных и трудовых принципов. Чтобы пропаганда и агитация дали эффективные результаты, необходимы умелые действия со стороны руководства. Каждый работник должен быть уверен в том, что его личный вклад чрезвычайно важен для успеха всего коллектива и будет по достоинству оценен руководством.

Весь персонал должен верить в возможность и необходимость выполнения поставленных перед ним задач.

Долг руководителей всех уровней состоит в том, чтобы постоянно уделять большое внимание воспитанию членов коллектива на положительных примерах и традициях предприятия, цеха, бригады. Эти примеры привлекают внимание работников несравненно больше, чем пустые разговоры о том, каким могло бы быть качество продукции или услуг, если бы кто-то, а не сам работник думал и делал конкретные шаги в этом направлении.

Персонал должен верить в своего руководителя. Нет реальных дел, которые не могли бы выполнить организации, если ими руководит человек, которому они верят и которого уважают. Под влиянием умелого руководства моральное состояние персонала крепнет, и он может преодолеть трудности, непреодолимые в иных условиях. Забота руководителей о нуждах подчиненных вызывает ответную реакцию. Все, что требуют умелые руководители, выполняется с воодушевлением всеми членами коллектива.

Персонал должен верить в корпоративные принципы совместной деятельности. Если работник добросовестно выполняет свои обязанности, он вправе ожидать, чтобы и другие вносили свой вклад в общее дело. Его дело в такой же степени является делом остальных работников

организации. Большой вред общему делу наносят имеющие факты коррупции, корыстные преступления должностных лиц, аморальные поступки руководителей и другие негативные явления. Добросовестный работник вправе спросить, когда сталкивается с такими факторами: «стоит ли стараться для таких людей?» И будет прав, если ответит: «нет».

Персонал должен ясно осознавать необходимость повышения качества своего труда. Моральное состояние работника будет поддерживаться на высоком уровне, если он будет осознавать, что своим трудом вносит существенный вклад в процветание своей организации, что при добросовестном выполнении своих трудовых обязанностей он вправе ожидать такого отношения к труду других членов коллектива.

Многочисленные исследования показали, что персонал организации обладает рядом свойств, имеющих как положительные, так и отрицательные стороны. Рассмотрим их подробнее.

Среди отрицательных сторон отмечают, например, невысокий уровень качества принимаемых управленческих решений. Анализ качества управленческих решений, принятых коллективом, зачастую показывает, что многие из них непрактичны и несправедливы. Психологи объясняют такой феномен тем, что в группе снижается ответственность индивида за качество решения.

Положительные свойства коллектива не менее показательны. В высокоорганизованном коллективе, движимом общей целью выполнить поставленные задачи с успехом, недоступным ни одному из его членов в отдельности, использование положительных и отрицательных свойств в нужном направлении требует умелого руководства. Умелый руководитель не допустит безответственного решения, ибо за качество решения он возьмет ответственность на себя, поэтому принятые решения должны рассматриваться как его собственные решения, несмотря на то, что они могут быть подсказаны наиболее развитыми и умелыми сотрудниками. Важнейшая цель руководства — развитие и использование коллективного разума так, чтобы персонал мог работать с максимальной отдачей. Коллективный разум отлично развивается через деятельность отдельных структурных подразделений организации. Значение этого соревнования состоит в том, что оно объединяет работников одного подразделения и развивает чувство общей цели. Коллектив с развитым пониманием общих целей всегда будет работать намного эффективней, чем коллектив, среди членов которого преобладают индивидуальные цели. В настоящее время

даже небольшие по численности организованные группы, вдохновляемые уверенностью в правильности общей цели, смогут достичь больших успехов. Безусловная поддержка руководства и вера в достижение цели вызывают энтузиазм у остальной части персонала организации.

Отличный руководитель всегда первым видит узловые проблемы, возникающие в процессе трудовой деятельности подчиненного ему коллектива. Для этого необходимо хорошо знать свое дело, постоянно повышать свои профессиональные знания. Однако, нельзя достичь успеха в руководстве только с помощью знаний, необходимо обладать уверенностью в себе, смелостью и хладнокровием в процессе принятия решений. Образование само по себе не дает этих качеств. Руководитель обязан верить в успех порученного ему дела постоянно и настойчиво его добиваться. Исследования показывают, что люди, добивающиеся успехов в каких-либо областях человеческой деятельности, начав однажды свое дело, не останавливаются на середине пути, упорно работают до тех пор, пока не достигают намеченной цели и никогда не примиряются с постигшими их неудачами.

Замечено, что если человек не может руководить одним человеком, он не в состоянии на приемлемом уровне руководить трудовым коллективом. Первокласным руководителем может быть признан такой человек, который уделяет внимание каждому руководимому им подчиненному. Хороший руководитель должен обладать как врожденными необходимыми качествами, так и приобретенными. Психологами давно отмечено, что руководители одни руководители эффективнее добиваются выполнения подчиненными своих распоряжений, чем другие. Наряду с этим следует учитывать, что и врожденные, и приобретенные качества руководителя не исчерпывают их авторитета. Между начальником и подчиненным всегда стоит третья невидимая сторона — официальная власть. Теоретически это верно: официальный пост руководителя или менеджера характеризует отношения руководителя с подчиненными, но на практике для успешного руководства персоналом индивидуальность руководителя имеет большее значение, чем вышестоящий приказ, определяющий его официальный статус. Когда новый руководитель впервые отдает своему непосредственному подчиненному распоряжение, он опирается на целую иерархию руководителей, но для этого мало утешительного в том, что за ним стоит этот внушительный ряд руководителей. Он осознает, что главную роль здесь играет его

индивидуальность, поэтому манера отдачи распоряжения определяет то, как оно будет встречаться подчиненными. Важно усвоить, что его назначили не для того, чтобы он, опираясь на формальный авторитет своей власти, принуждал подчиненных к выполнению производственных функций, а убеждал в необходимости их выполнения. Каждого руководителя, который сделал попытку опереться только на формальный авторитет власти, необходимо убедить надеяться только на себя. Если руководители назначаются, а не выбираются, то они по крайней мере должны получить общее признание и поддержку. В ином случае назначенным руководителем стать невозможно. Руководителю необходимо завоевать авторитет в дополнение к тому формальному авторитету, которым он пользуется благодаря занимаемой им должности. Более того, необходимо, чтобы неформальный авторитет руководителя соответствовал определенным требованиям. Руководителю необходим моральный, а не интеллектуальный и физический авторитет.

Руководитель должен жить со своим коллективом одной жизнью и быть частью этого коллектива. Его задача вникать в точку зрения своего руководства, также как и в точку зрения своих подчиненных. Проблема человеческого взаимопонимания самая сложная из тех, с которыми сталкивается руководитель. Руководитель организации добивается успеха не потому, что знает процессы производства лучше других, а потому, что умеет добиваться от всех подчиненных большей отдачи. Способность воодушевлять и спланировать людей имеет в руководстве большее значение, чем знания и умственные способности. Как показали психологические исследования, в обычной деятельности работники используют лишь десять процентов своих физических и интеллектуальных способностей. Хорошим руководителем следует признать такого, который добивается от подчиненных отдачи, составляющей больше десяти процентов их потенциальных возможностей. Отсюда главной задачей руководителя является развитие энтузиазма как у отдельных работников, так и особенно у всего персонала в целом.

Меняется психология и техническое оснащения производства, а человек, имеющий первостепенное значение в процессе производства, остается неизменным. Руководитель должен всегда помнить, что развить способности можно только одним путем – его надо ценить. Глубочайшим принципом человеческой природы является страстное желание любого человека получить признание своего труда. Как ни оправдана критика, она

чаще всего вызывает у критикуемого раздражение и упадок духа и, наоборот, высокая оценка своей деятельности вдохновляет работника на новые достижения. В каждом работнике умелый руководитель должен постараться найти те отличительные положительные стороны, за которые его можно хвалить и тем самым воодушевить на качественную работу. И каким бы передовым ни был такой работник, возможно впервые в жизни он почувствует, что действительно что-то значит. И неважно, что у него не слишком высокие общие способности, важно, что он желает принести пользу своей организации не меньше, а даже больше самого способного работника организации. Сказанное не означает, что руководитель должен исключить из своего арсенала средства воздействия на критику, но она должна быть всегда конструктивной. Обязанность руководителя любого уровня – воспитывать у своих подчиненных привычку достигать успеха в высококачественном труде. И здесь надо помнить, что, критикуя подчиненного, следует напомнить ему, что качество его работы ниже его собственного уровня. Такая поддержка подтолкнет его на большие усилия, а резкая критика лишь разовьет в нем чувство неполноценности. Скептически настроенным руководителям, сомневающимся в эффективности таких методов управления людьми, необходимо испытать их в практической деятельности, и в короткий срок они получат положительные результаты.

2.3. Усиление материальных стимулов эффективного труда

Как уже было отмечено, анализ основных теорий мотивации показывает, что одним из самых эффективных методов, побуждающих работников к эффективной и творческой работе, является незамедлительная и объективная оценка их труда. Во многих случаях способы этой оценки, возможности повышения зарплаты и повышения в должности достаточно ограничены, поскольку повышение зарплаты одному из сотрудников приводит к определенному дисбалансу в коллективе. Ликвидировать это несоответствие возможно лишь одновременным и равным повышением зарплаты всем сотрудникам одного уровня иерархии, а не только одного отдела, что нерентабельно. Повышение же в должности невозможно применять часто из-за ограниченного числа уровней управления. Таким образом система оплаты труда, принятые во многих организациях, уже не отвечают современным

требованиям. Это связано с тем, что они разрабатывались, в основном, в период роста объемов производства, низкого уровня или вообще отсутствия конкуренции, наличия ресурсов рабочей силы, обладающей низкой квалификацией, ориентации исключительно на решение проблемы «синих воротничков»

Прежде, чем обосновать возможные направления развития системы оплаты труда, необходимо указать на основные недостатки этой системы в современных условиях:

- во многих случаях темпы роста заработной платы выше темпов роста производительности труда, что в значительной мере было обусловлено инфляционными процессам;

- рост оплаты труда не связан с ростом эффективности производства. Практика работы целого ряда организаций показывает, что в большинстве случаев повышение оплаты труда зависит от традиций, уровня рентабельности, внешних по отношению к организации факторов, например, таких, как стоимость жизни, наличие коллективного договора, ситуации, сложившейся в данной сфере деятельности и т.д. Это во многом связано с недостаточностью разработки механизмов учета эффективности труда;

- система оплаты труда не является достаточно гибкой. Для большинства работников фиксированный размер оплаты труда воспринимается через некоторое время после приема на работу как нечто само собой разумеющееся, постоянное. Однако, поскольку сегодня еще недостаточно разработаны механизмы как учета эффективности труда работника, так связи его с оплатой, то при определенных условиях это может привести к соревнованию наоборот – «кто за это зарплату меньше сделает». На усиление этой тенденции оказывает также влияние то обстоятельство, что величина зарплаты может только расти и практически никогда не уменьшается;

- существующая система оплаты труда не ориентирует на сотрудничество.

Анализ существующих системы оплаты труда показывает, что различные группы работников имеют различные цели, часто совершенно противоположные стратегическим целям организации. Ярким примером этого является то, что ни один работник независимо от должности и занимаемого положения не хочет, чтобы его зарплата уменьшалась, даже

если организация терпит банкротство. Еще одним фактором является существенная, иногда на два порядка, разница в оплате труда менеджеров высшего звена и других работников, и многие выплаты, которые получают руководители, воспринимаются персоналом как несправедливые и незаслуженные. Отсюда очевидна необходимость разработки целой системы стимулов, всесторонне охватывающей не только удовлетворение всех потребностей сотрудников, но и учитывающей интересы организации в целом.

Обычно выделяют две группы стимулов: материальное вознаграждение и морально–психологические стимулы. Несмотря на то, что эти две группы выделены экономической наукой уже достаточно давно, и большинство руководителей используют их в практической деятельности, в нынешних условиях и с учетом специфики функционирования различных организаций необходимо их уточнение, расширение и трансформация.

Материальное вознаграждение. Анализ опыта работы многих организаций показывает что наиболее рациональным подходом к материальному вознаграждению является его разделение на непосредственное материальное вознаграждение и косвенное вознаграждение. К формам непосредственного вознаграждения относятся: заработная плата, премии, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, бонусы. К формам косвенного вознаграждения относятся: получение кредитов, отсрочка по выплатам как кредитов, так и процентов по ним, финансирование (полное или частичное) расходов на образование, оплаты медицинских услуг, субсидии на питание, оплата транспортных расходов, страхование, оплата краткой и долговременной трудоспособности, оплата дополнительных отпусков и т.д.

Процесс интеграции непосредственного и косвенного материального вознаграждения определяется такими факторами, как потребности каждого работника и конкретные рыночные условия.

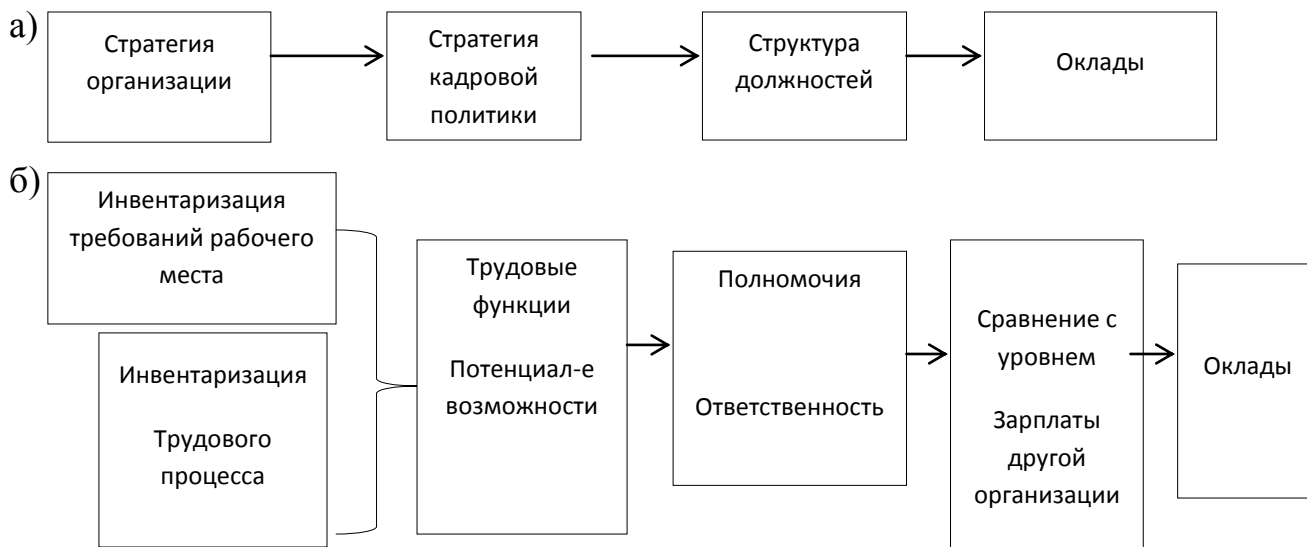
В непосредственном материальном вознаграждении следует выделить основную часть базовую ставку и переменные выплаты. При этом необходимо отойти от традиционных подходов, когда базовая ставка оклад составляла основную часть–80–90%. Как показывает опыт ведущих западных фирм, базовая ставка должна составлять около 50 %, тогда у руководителей появляется больше возможностей для дифференциации оплаты по результатам труда каждого конкретного работника.

Необходимо остановиться еще на одном принципе, который априори все признают, но не на практике он реализуется слабо. Речь идет о важности адекватного понимания руководителем и работником той работы, которую работник должен выполнять. Существовавшая система, когда сначала устанавливают оклады, а затем начинают разбираться, что именно те или иные работники будут делать и не дублируются ли их функции, сегодня должна быть изменена и в общем виде представлять собой следующую схему: кадровая политика–структура должностей–оклады.

Таким образом, необходимое четкое описание трудовых функций работника, которое должно быть основано на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, с одной стороны, а также потенциальных возможностях работника, с другой. Оно обязательно должно содержать как его полномочия, так и степень ответственности.

Полученный документ должен являться основным при установлении оплаты труда и исходным для последующих аттестаций работника и его ротации.

Данные этапы представлены в рис 2.3



Переменная часть выплат должна состоять из следующих частей:

- премии;
- системы участия в прибылях, в доходах, в акционерном капитале.

В свою очередь, премии должны выплачиваться за более эффективную работу сотрудников и эффективную работу подразделения в

целом. Следует также предусматривать надбавки за профессиональный рост (овладение новыми навыками в смежных областях, например, работа на компьютерах, овладение иностранными языками, бухгалтерским учетом), овладение новыми знаниями (высшее образование, второе высшее образование и т.д., защита кандидатских и докторских диссертаций), участие в инновационных проектах.

Выплата премий должна производиться вне зависимости от финансового состояния организаций, поскольку здесь вознаграждаются дополнительные трудовые усилия самого сотрудника.

Участие сотрудников в прибылях должно носить многоуровневый характер, т.е. сотрудник должен премироваться не только по результатам работы своего подразделения, но и отдела(управления) в целом. Однако, несмотря на всю привлекательность системы участия в прибылях, ее широкое распространение сдерживается в силу нерешенности ряда вопросов, что тормозит ее практическое внедрение.

К числу этих вопросов относятся:

- величина премий зависит от прибыльности организации, которая в свою очередь, во многих случаях зависит от множества случайных факторов, напрямую не связанных с деятельностью работников организации;
- отсутствует механизм, позволяющий оценить вклад конкретного работника в получаемую организацией прибыль, что особенно характерно для крупных организаций;
- отсутствует жесткая связь между уровнем эффективности и существующей системой управления организацией.

Нерешенность этих вопросов, требующих специального исследования и, как правило, связанных с ними финансовых и временных затрат, вынуждает организации переходить к использованию системы участия в доходах. В основе этой системы лежит механизм распределения дополнительных доходов, полученных в результате роста производительности труда, включающей в себя большое число премиальных систем, основанных на том, что определенная часть оплаты труда зависит от эффективности работы всей вертикальной структуры подразделений, в которые входит работник(отдел, бюро, управление, дирекция и т.п).

Механизмы распределения доходов могут быть различны в зависимости от конкретной специфики деятельности организаций, однако

необходимо выделить несколько ключевых моментов, которые они обязательно должны содержать :

- участие в доходах должно рассматриваться как один из новых подходов не только к повышению эффективности труда, но и к управлению организацией в целом;
- система участия в доходах должна зависеть, в основном, от тех факторов, на которые конкретный работник может оказать непосредственное влияние;
- необходимо предоставить персоналу возможность самому разрабатывать планы по участию в доходах.

Анализ результатов ряда проведенных автором социологических обследований показывает, что система участия в прибылях оказывает в целом положительное воздействие на стабилизацию кадров в организации, а система участия в доходах – на повышение производительности труда.

Участие в акционерном капитале является не только средством материального поощрения, оно также привязывает работника к организации, порождает ощущение сопричастности.

В табл. 2.1 показаны основные направления мотивации эффективности труда работников.

Элементы политики мотивации	Объект воздействия	Ожидаемый результат
Минимальная заработная плата	Работодатель	Построение системы тарифных ставок и должностных окладов
Тарифные ставки. Должностные оклады	Работник	Стремление к повышению Профессионального статуса и Должностному продвижению.
Компенсационные доплаты и надбавки	Работодатель	Побуждение к улучшению качества Трудовой жизни
Премии, непосредственно связанные с достижением Конкретных результатов	Работник	Улучшение качества выполняемых Работ. Увеличение объемов производства
Косвенное вознаграждение	Работник	Соблюдение правил и норм. Установленных в организации
Участие в прибылях и доходах	Работник	Формирование чувства причастности к успеху фирмы
Социальные выплаты	Работник	Закрепление работников на предприятии
Стимулирующие доплаты и надбавки	Работник	Побуждение к соответствию требованиям работодателя

Главной задачей материального стимулирования следует считать обеспечение гармоничного сочетания личных и коллективных интересов, причем такое сочетание достигается как поощрением за высокое качество труда, так и отрицательным экономическим воздействием за его низкое качество. Эти две стороны стимулирования в условиях рыночных отношений неразрывно связаны и выступают в единстве, поэтому недооценка любой из этих форм воздействия ведет к снижению эффективности систем стимулирования в целом.

III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Организация профессиональной конкуренции в организации

В соответствии с принципами системного подхода персонал и организацию можно рассматривать как два отдельных элемента, объединение которых должно дать новое качество, т.е. у системы появятся новые свойства. Эти свойства могут, естественно, иметь как положительную, так и отрицательную направленность, причем последнее зависит от взаимосвязей, установившихся в новой системе, и от того, как им содержанием наполняют эти связи менеджеры организации.

Прежде чем рассмотреть эти связи и их характер, отметим некоторые ограничения существующих форм вовлечения персонала в процессы управления, которые укрупненно можно свести к следующим:

- непосредственно в управлении организацией участвует малое число работников;
- большинство работников, особенно низовых звеньев, заняты непосредственно выполнением своих обязанностей и не знакомы с общей стратегией организации, а следовательно, не могут вносить какие-либо коррективы в систему управления;
- большинство различных подразделений тех или иных организаций представляют собой достаточно замкнутые группы, взаимодействие между которыми происходит, в основном, на уровне руководителей или непоследовательно и случайно. Возникающие барьеры между отделами приводят, таким образом, к разобщенности персонала;
- неудовлетворительной является существующая система контроля за работой персонала со стороны руководителей, основанная только на приказах и распоряжениях;
- отсутствие демократизации в процессах подготовки и принятия управленческих решений.

Новая система взаимосвязей организация–персонал должна быть направлена на выявление внутренних резервов персонала, поэтому она не требует каких-либо финансовых затрат, так как не предусматривает ни изменения структуры организации, ни приема новых сотрудников, не

меняет величину денежных выплат т.е является реализацией идеи интенсивного развития. Эта система должна включать следующие элементы:

- рационализацию процедур взаимодействия руководителей и персонала организации;
- развитие горизонтальных связей до уровня их формализации;
- демократизацию процесса подготовки и принятия решений.

Проблема рационализации процедур взаимодействия руководителей и персонала организации затрагивает не только сотрудников, в ее успешном решении непосредственно заинтересованы руководители, поскольку это дает им больше времени на решение стратегических вопросов и освобождает их от «текучки». Корпоративный стиль управления начал развиваться в 60–е годы, когда появились возможности коллективного обсуждения проблем между руководителями и подчиненными, что привело к новому содержанию понятия «сотрудник». Такое понятие уже само по себе предполагало сотрудничество. В настоящее время корпоративное руководство наполнилось новым содержанием, т.е. все проблемы, стоящие перед коллективом, должны решаться только коллегиально. Именно это позволит руководителю удовлетворить, с одной стороны, потребности организации, а с другой – интересы своих сотрудников, что возможно только при реализации нескольких взаимообусловленных факторов, целей и задач, знаний и способностей, а также потребностей сотрудников.

Отсюда следует, что:

1. Руководителю необходимо ставить цели и задачи перед своими сотрудниками в такой форме, чтобы от них можно было ожидать реализации этих целей (принцип адекватности).

2. Способности и профессиональные навыки сотрудника должны соответствовать уровню поставленных перед ним задач. Недооценка, как и переоценка этих способностей, одинаково негативно скажутся на выполняемой работе. Это можно сформулировать как принцип баланса способностей и требований.

3. Особую актуальность приобретает баланс ожидание – потребности. Он в силу интеллектуализации труда становится сегодня преобладающим в системе вовлеченности, сопричастности сотрудника интересам организации. Ведь чем больше потребностей сотрудник удовлетворяет в процессе своей работы, тем больше он идентифицирует

себя со своей организацией. Такой подход должен служить основой для разработки плана карьеры сотрудника, так как достаточно точно определяются те фазы роста, когда осуществленные потребности перестают работать в качестве фактора мотивации.

Для облегчения анализа при рассмотрении взаимодействия руководитель – сотрудник необходимо выделить две стороны, которые в практической деятельности должны быть интегрированы. Это рационализация взаимодействия руководитель – сотрудник и руководитель – коллектив.

Сотрудник должен приходить на прием к руководителю не для вольной по содержанию и форме беседы, а для отчета о текущем состоянии работы и хорошо аргументированных предложений о ее развитии. Желательно, чтобы сотрудник предложил руководителю несколько альтернативных вариантов.

Схема подробного собеседования может включать следующие аспекты: каково состояние вопроса в данный момент; что предлагается сделать; анализ альтернативных вариантов, их положительные и отрицательные последствия.

Если у руководителя и сотрудника возникли разногласия, то не имеет смысла вступать в длительную дискуссию, необходимо, высказав свою позицию, поручить сотруднику доработать представленные им варианты решения. Лучше несколько раз повторить эту процедуру, чем отпустить сотрудника, не убедив его в том, что он и главное как должен сделать. Несмотря на всю итеративность этого процесса, его эффективность не вызывает сомнений, поскольку на переделку проделанной работы уйдет гораздо больше времени, сил и средств. Кроме того такой подход следует рассматривать как одну из форм обучения персонала.

Кроме индивидуальных форм общения не меньшее значение имеют коллективные формы взаимодействия. Желательно проводить их в конце рабочего дня и проводить на них обсуждение результатов работы подразделения за прошедший день, осуществлять анализ этих результатов и выявление причин, мешающих работе, как подразделения, так и организации в целом.

Таким образом, окончательное решение должно приниматься руководителем только после коллективного обсуждения.

Применение подобной методики целесообразно не только в низовых звеньях организации, но и на всех уровнях иерархии.

Помимо рассмотренных вертикальных связей в организации, не меньшее значение имеют развитие горизонтальных связей. В силу традиционно сложившихся иерархических организационных структур горизонтальные связи не развивались, и обычно они носили случайный, неформальный характер. В нынешней ситуации необходимо не просто развивать эти связи, а формализовать их.

Связи осуществляются в виде обмена между подразделениями, идеями, документами, технологиями, текущей информацией. Основная проблема при отсутствии горизонтальных связей – это отсутствие информации. Все подразделения организации испытывают недостаток информации в силу того, что информационные потоки между ними не формализованы. Это приводит к тому, что большинство сотрудников не представляют себе не только общую ситуацию в организации, но и в соседнем, находящемся рядом отделе. Это приводит к оторванности сотрудника от общего дела, он плохо ориентируется в работе организации, не понимает и сам не находит понимания в других подразделениях при решении вопросов, требующих координации деятельности. Все это вместе взятое приводит к тому, что работник чувствует себя, в основном, сотрудником своего подразделения и ставит его во главу угла в своей деятельности, а не организации в целом.

Наполнение этих связей возможно лишь путем структурирования информации, возможности получения ее срезов в нужных каждому подразделению направлениях, а также путем обмена между подразделениями не только текстовыми документами, но и аналитическими прогнозами. Например, специалисты отдела маркетинга, отслеживающие конъюнктуру рынка, могут и должны ориентировать другие подразделения на соответствующие действия.

Таким образом, любое подразделение, решая конкретные стоящие перед ним задачи и выполняя соответствующую работу, будет помогать всем другим подразделениям своевременно реагировать на изменения во внешней и внутренней средах.

Для того чтобы такие горизонтальные связи формализовать в условиях крупной организации, необходимо, чтобы каждое из подразделений овладело хотя бы несложным аналитическим инструментарием. Лучше, чтобы был специальный сотрудник,

отвечающий в этом подразделении за комплекс данных вопросов. В то же время полностью сводить решение проблемы горизонтальных связей только к информатизации и аналитической работе, несмотря на всю их важность, нельзя. Для того, чтобы сделать эти связи более насыщенными, целесообразно использовать следующие методы:

- обсуждение на совещаниях проблем не только своего, но и других подразделений, а также организации в целом;
- система взаимных стажировок;
- горизонтальная ротация по подразделениям;
- создание рабочих групп по пересекающимся проблемам;
- направление на курсы переподготовки сотрудников различных отделов.

Схематично интегрированность факторов, способствующих развитию горизонтальных связей между подразделениями, представлена на рис. 3.1

Анализ работы большинства зарубежных организаций показывает, что одним из факторов, помогающих им выживать в условиях острого экономического соперничества, является высококвалифицированный персонал. Это тенденция приводит в настоящее время к тому, что можно говорить о возникновении нового вида конкуренции – конкуренции профессионализма.

Важность обучения и переподготовки всегда осознавалась руководителями организаций, однако, именно сегодня эти проблемы приобрели особую остроту, поскольку цена, которую организации платят за неграмотность и недостаточное качество «человеческого капитала», очень высока. Поскольку «выращивание» профессиональных кадров есть процесс достаточно длительный, то существующие системы обучения и переподготовки продолжают нести груз «прошлого», связанный с их недооценкой и выражающийся в следующем:

- отсутствует механизм выявления «таланта», цена неиспользования которого может быть весьма велика.
- существует тенденция переоценивать специальные знания и навыки. Работающие в организациях многие специалисты экономического профиля (финансисты, бухгалтеры, менеджеры, маркетологи и др.), а также специалисты в области компьютерных технологий и программисты, не являются узкими специалистами, поэтому они считают, что у них есть

широкое поле приложения своих сил и знаний за пределами фирмы. Иногда это заставляет работников переходить в другие компании, хотя у них есть несомненные возможности для профессионального роста и карьеры внутри фирмы. С другой стороны, узкая специализация работников в определенной мере сдерживает развитие фирмы, поскольку такие специалисты мало знакомы с достижениями в смежных областях.

- еще одним фактором является привычка уделять гораздо большее внимание поддержанию в должном состоянии основных фондов в ущерб постоянному развитию «человеческого капитала», что имеет негативные последствия. Отбор, подготовка, переподготовка и постоянное обучение кадров должно занимать одно из первых мест в деятельности организации.



Рис. 3.1. Факторы, способствующие развитию горизонтальных связей

В то же время следует обратить внимание на тот факт, что многие руководители рассматривают затраты на повышение квалификации только как дополнительные издержки, а не как капиталовложения, считая при этом, что повышение квалификации только отрывает сотрудников от настоящей работы. Кроме того отдельные руководители опасаются, что хорошо профессионально подготовленные работники найдут более высокооплачиваемую работу у конкурентов. Существует еще один аспект этой проблемы – налоговое законодательство не стимулирует, а практически не разрешает капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров.

Комплектование нужными специалистами всех структур и подразделений организаций в настоящее время невозможно без осуществления целенаправленного процесса обучения и переподготовки, являющегося составной частью кадровой политики.

Целесообразно сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться при проведении этого направления кадровой политики:

- необходимо делать основной акцент на повышение квалификации, прежде всего, собственных кадров;
- необходимо готовить не узких специалистов, а осуществлять их обучение и переподготовку главным образом в смежных областях;
- средства, направляемые на обучение и переподготовку, следует рассматривать как долгосрочные инвестиции;
- обучение и переподготовка представляет собой не единовременный акт, а постоянный процесс, сопровождающий всю трудовую деятельность;
- процесс переподготовки необходимо повторять примерно каждые пять лет;
- особое внимание следует уделять подготовке управленческих кадров;
- обучение должно быть тесно связано с практической деятельностью;
- в программу обучения необходимо обязательно включать вопросы межличностного общения.

Процесс непрерывного обучения и переподготовки специалистов представлен на рис. 3.2.

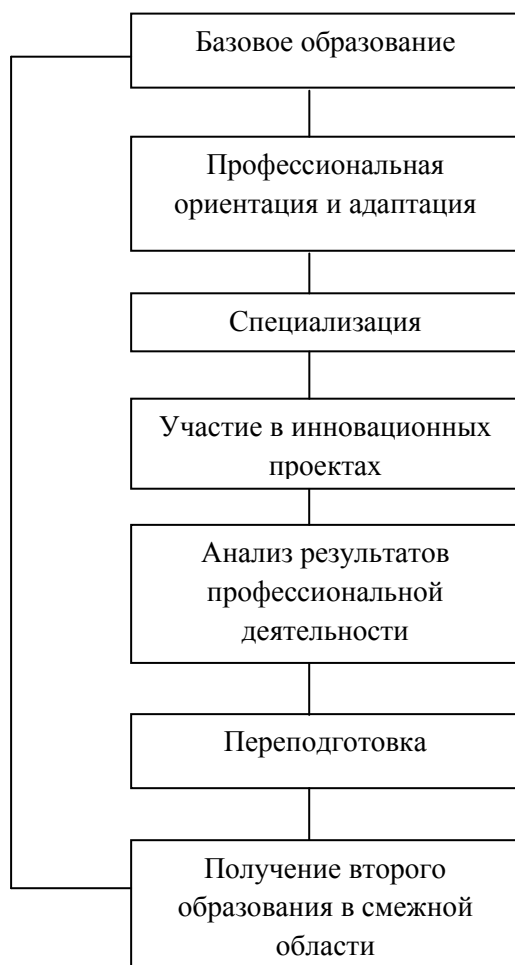


Рис. 3.2. Схема процесса непрерывного обучения и переподготовки специалистов

Реализация первого этапа – базового образования – связана в ряде случаев с определенными сложностями. Они, в основном, состоят в том, что многие работники имеют, как правило, техническое образование, в то время как часто необходимо базовое экономическое. В последние годы эта проблема решается путем получения второго высшего (экономического) образования.

Следующим важным этапом в подготовке специалистов является профессиональная ориентация и адаптация. Известно, что знания, полученные в различных образовательных учреждениях, имеют один недостаток: им, как правило, не хватает практической направленности. Восполнение этого пробела возможно лишь в процессе практической работы сотрудников, и этот процесс будет более эффективным, если он будет рационально организован. Необходимо использовать систему, не требующую дополнительных финансовых ресурсов, а опирающуюся

исключительно на внутренние резервы. Эта система включает взаимо– и самообучение.

Взаимообучение может быть направлено на получение не только профессиональных, но и универсальных знаний. Каждый из сотрудников организации обычно специализируется в каких–то отдельных конкретных направлениях деятельности, поэтому целесообразно организовать обмен этими знаниями. Это возможно сделать в форме еженедельного, а лучше ежедневного обсуждения результатов работы и текущих проблем руководителем и сотрудником, коллективного обсуждения проблем сотрудниками подразделения, участия в коллективном обсуждении проблем в других подразделениях.

Самообучение направлено на достижение тех же целей. Его отличие от предыдущего состоит в возможности планировать этот вид деятельности самому сотруднику. Это, однако, совершенно не означает, что процесс самообучения должен проходить хаотично, от случая к случаю. План самообучения каждого работника должен состояться и в случае надобности корректироваться путем обсуждения все составом подразделения, исходя не только из целей работы этого подразделения, но и организации в целом.

Организация само– и взаимообучения ввиду того, что эти процессы обучения в отличие от других требуют наиболее индивидуализированного подхода и связаны с определенными трудностями, должна постоянно находиться в поле зрения служб управления персоналом.

Профессионализм в настоящее время определяется не только глубокими знаниями в той или сфере деятельности, но и возможностью человека реализовать эти знания на практике, для чего необходимо хорошее понимание общей ситуации в организации.

Система семинаров должна включать проблематику *специального* характера (например, информационные технологии, бухгалтерский учет и аудит, иностранные языки, профессиональные технологии и т.д.), по управлению (основы управления социально–экономическими системами, стратегическое планирование, практика управления в конкретных ситуациях), по межличностному общению (коммуникациям, ведению переговоров и совещаний).

К основным факторам, влияющим на профессиональный рост, могут быть отнесены следующие факторы:

* возможность обсуждения насущных проблем с профессионалами;

* возможность обмена информацией;

* наработка внешних связей.

Наиболее значительный рост профессионализма вероятен при участии работников в *инновационных проектах*, поскольку именно реализация таких проектов требует от них максимальной концентрации активности, интегрированности их знаний и практического опыта. В результате не только разрабатываются и внедряются новые управленческие технологии, но и повышается уровень знаний и навыков работников, создаются новые ценности и нормы профессионально–социальной культуры всего персонала организации.

Важным этапом процесса обучения и переподготовки является *анализ достигнутого уровня профессионализма сотрудников* – аттестация, которая должна проводиться в целях объективности несколькими методами, в частности, путем проведения собеседования, экспертной оценки на основе анкетирования руководителей и коллег, тестирования, самооценки.

Собеседование, ежегодно проводимое руководителями всех уровней со своими подчиненными, является одним из важнейших элементов системы работы с персоналом. Опыт ведущих западных фирм подтверждает эффективность этого планового, систематически регулярно проводимого мероприятия.

Целью ежегодного собеседования является получение информации для планирования кадровой стратегии фирмы, стимулирование эффективной работы сотрудников, стремление улучшить результаты их деятельности, формирование здорового морально–психологического климата в организации.

Ежегодная оценка деятельности по результатам собеседования отражается в специальном документе, хранящемся в личном деле сотрудника до окончания его работы в организации. Оценка деятельности сотрудника помогает руководителю не только четко и объективно сформулировать свое мнение о нем, но и дает возможность высшему руководству лучше оценить работу самого этого руководителя.

Самооценка позволяет сотруднику оценить свой потенциал. Нужно обязательно понимать, что самооценка должна быть объективной, это не самобичевание, но и не самолюбование.

Самооценка – достаточно болезненная процедура. У каждого человека есть собственное мнение о себе и очень неприятно обнаружить,

что ты представляешь меньшую ценность, чем хотелось бы. Но чаще всего люди, заботящиеся о саморазвитии, обладают большим потенциалом, чем думают, и им следует не только больше учиться и набираться опыта, но и больше доверять себе и своей интуиции.

Существует много способов проведения самооценки, например, откровенный разговор с сослуживцами. Однако, нет необходимости быть одинаково открытыми со всеми, поэтому для «обратной связи» следует выбирать людей, которые не только хорошо знают, но и уважают данного работника.

Самооценка может оказаться завышенной, адекватной или заниженной. В то же время необходимо учитывать, что оптимальной самооценкой является все же не адекватная трезвая и реалистическая самооценка, а несколько завышенная. Несколько завышенная самооценка положительно влияет на самочувствие, порождает устойчивость к критике. Человек сам знает себе цену, поэтому критика, оценка другими людьми не вызывает бурной защитной реакции и воспринимается спокойно.

В ходе тестирования испытуемый выполняет или специально разработанные задания или отвечает на вопросы, которые в тестах носят косвенный характер. Смысл последующей обработки полученной информации состоит в том, чтобы при помощи «ключа» соотнести полученные ответы с определенными параметрами, например, характеристиками личности, если речь идет о личностных тестах.

В зависимости от сферы, которая подлежит диагностике, различают:

- * тесты интеллекта;
- * тесты достижений;
- * тесты креативности;
- * личностные тесты;
- * тесты интересов, установок, ценностей;
- * тесты, диагностирующие межличностные отношения;
- * проективные тесты.

Тесты интеллекта предназначены для выявления степени владения испытуемым действиями преимущественно с вербальным (словесным), числовым и графическим материалом. Это задания, требующие осведомленности в некоторых областях знаний, задания на понимание, арифметические задачи, определение словарного запаса, запоминание цифр и т.д. Выполнение тестов интеллекта испытуемым рассматривается как предпосылка успешного приспособления к требованиям социальной

общности, к умственному развитию «среднего человека». Тесты интеллекта получили большое распространение в США и в некоторых других западных странах.

Тесты достижений выявляют степень овладения испытуемым конкретными знаниями, умениями и навыками. Тесты достижений бывают трех видов:

- письменные (испытуемые выбирают правильный ответ среди нескольких написанных либо находят какую-нибудь деталь в рисунке, дающую правильное решение, либо отмечают правильную ситуацию на графике);
- устные (нужно дать ответы на заранее подготовленные вопросы);
- тесты действия (выявляют умение выполнять действия с механизмами, инструментами, материалами).

Тесты креативности предназначены для изучения и оценки творческих способностей личности. Оценка творческих способностей ведется в двух направлениях:

- анализ жизненного опыта и личностных факторов;
- анализ творческого мышления и его продуктов (гибкость, скорость и острота мышления, оригинальность, изобретательность, конструктивность при решении проблемы).

Тесты личностные способствуют изучению психологических проявлений личности человека, его поведения, выявляют особые черты личности. Эти тесты позволяют определить, чем испытуемый человек как личность выделяется из окружения. Тест выявляет черты, привлекательные для партнеров по общению, и черты, способствующие конфликтам. Результаты теста позволяют определить легкость установления контактов обследуемого с людьми, особенности его служебного и семейного общения, ситуации, в которых возможен конфликт. Наконец, результаты теста выявляют предпочитаемую профессиональную деятельность обследуемого и область его интересов.

Тесты, диагностирующие межличностные отношения, используются при исследовании небольших коллективов и малых групп.

Проективные тесты – это совокупность методик целостного изучения личности (отношений, ценностей, запросов, свойств), основанного на психологической интерпретации результатов проекции.

Главная особенность проективных тестов заключается в неструктурированности и высокой степени неопределенности предлагаемого испытуемого материала. Таким материалом могут быть картинки с неоднозначным содержанием. При использовании проективных тестов допускается неограниченное разнообразие возможных ответов и продуктов творческой деятельности, что представляет своего рода экран, на который испытуемый «проецирует» свои соображения, потребности, тревоги и сомнения. Проективные тесты позволяют сориентироваться в сложных свойствах личности, не поддающихся точной оценке.

Области применения тестов показаны на рис. 3.3.

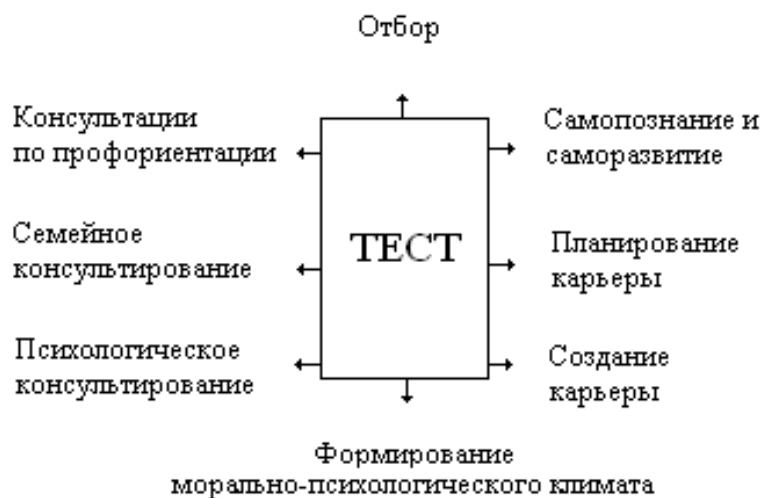


Рис. 3.3 Области применения тестов

Процесс тестирования с использованием любого типа тестов можно разделить на три этапа:

1. Выбор теста. Определяется целью тестирования, степенью доверенности и надежности теста. Надежность теста означает согласованность показателей, полученных у тех же самых испытуемых при повторном тестировании тем же самым тестом или эквивалентной их формой. Основным показателем при оценке надежности служит коэффициент корреляции. Валидность теста – это степень, в которой тест измеряет именно то, для чего он предназначен, по мнению его авторов.

2. Проведение тестирования. Определяется инструкцией к тексту.
3. Интерпретация результатов.

В результате комплексного анализа профессионализма сотрудников организации выносятся решения об уровне их профессионализма, о направлении их дальнейшей деятельности и возможности специализации в

смежных отраслях и областях. Последнее особенно важно, так как овладение сотрудниками несколькими смежными специальностями обеспечивает им устойчивое положение в организации, позволяет осуществлять ротацию не только по вертикали, но и по горизонтали. Таким образом, для любого сотрудника организации процесс обучения (базовое образование – адаптация – специализация – анализ уровня профессионализма) должен быть циклическим.

Управление процессом профессионального развития персонала показано на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Управление процессом профессионального развития персоналом

3.2 Обоснование требований к персоналу

Первым обоснованием требований к персоналу является *анализ работы*. Под анализом работы следует понимать процесс упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций и процедур, или она сможет состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых

отклонений и т.д.), необходимых для компетентного выполнения порученной работы. Анализ работы является процессом исследования наиболее существенных составных элементов работы. Это исследование имеет два аспекта: анализ с целью определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.п. и анализ с целью определения характеристик поведения работника, требуемых для успешного выполнения работы.

Существует три основных метода анализа работы, которые могут быть использованы как по отдельности, так и в различных комбинациях друг с другом: наблюдение, собеседование, вопросники.

Прямое наблюдение того, что делает работник, может дать основную часть информации, требуемой для ответа на вопросы как о самой работе, так и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых работнику. Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе более сложно, чем первое. При выборочном наблюдении за операциями, выполняемыми на рабочем месте информация собирается в произвольные интервалы времени полного рабочего цикла. Целью наблюдения является получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале (фиксация частоты выполнения исследуемых операций).

Большинство собеседований представляет собой интервью «индивидуального типа – прямой диалог между аналитиком и работником и (или) его руководителем. Если работники выполняют идентичную работу, целесообразно применять «групповое» интервью, поскольку это уменьшает вероятность субъективной оценки. Последнее является основным недостатком метода собеседования, поскольку одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы. Кроме того интервьюеры также могут по-разному воспринимать полученную информацию. Для уменьшения вероятности получения и обработки неточной информации целесообразно разработать процедуру её перепроверки либо путем консультаций непосредственным начальником анализируемого работника, либо путем регулярной стыковки записей различных интервьюеров (аналитиков) по схожим операциям (работам). Целесообразна также комбинация собеседования с другими методами анализа работы. Одним из условий эффективного применения метода собеседования при анализе работы является четкое планирование собеседования заранее, его общей схемы, последовательности задаваемых вопросов. Полезно также при подготовке к собеседованию заранее

составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки или основные направления деятельности.

Многие должности сложно проанализировать в логической последовательности вследствие разнообразия задач и их зависимости от программы текущих работ. В этих случаях лучше всего выявить детали выполняемых разработок и обсудить каждую из них в отдельности. Анализ разработок заключается в установлении их цели, определении типа составляемых планов, ресурсов и навыков, необходимых для их выполнения, связей с другими людьми, обсуждении проблем, которые возникают в связи их выполнением, и способов оценки результатов.

При определении последовательности вопросов по управленческим должностям лучше всего начинаться описания работы отдела или бюро, а затем вернуться к личным обязанностям руководителя, обсудив их по следующей схеме:

- цели, задачи и стандарты работы – каковы они и кто их устанавливает;

- планы – какие планы составляются, какую он несет ответственность за планирование, каким образом он составляет планы;

- организация – каковы его действия по учреждению и изменению организационной структуры своего подразделения;

- контроль – каким образом он контролирует работу своего подразделения, какие отчеты он получает или составляет, как оценивается эффективность работы его подразделения.

Списки контрольных вопросов, которые можно использовать при проведении собеседования для анализа работы в приложении 1 и приложении 2.

Вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Более того, вопросники представляют собой экономический метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, работающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может широко изменяться. Вопросники должны быть составлены таким образом, чтобы получить точные и правильные ответы.

Наилучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов.

Любой анализ работы имеет два аспекта: аспект, связанный с самой работой, и аспект, связанный с самим работником, который должен выполнять работу. Информация, собираемая в процессе анализа работы по этим двум направлениям, используется для составления двух фундаментальных документов, без которых просто невозможен качественный отбор кадров:

- описание работы;
- личностная спецификация;

Прежде чем рассматривать методику составления описания работы, необходимо сделать несколько общих замечаний.

Целью описания работы является фиксация данных о её содержании. К таким данным относятся: наименование работы, подчиненность, общая цель работы, краткое описание основных операций, сгруппированных в ключевых направлениях деятельности. Описания работы должны использоваться как в интересах организации, так и самого работника. При этом описания в интересах организации используются для:

- определения задач отдельного исполнителя;
- анализа производительности труда;
- создания спецификации работника;
- корректировки структуры организации;
- определения иерархии работы;
- организации оптимального обучения, подготовки и повышения квалификации кадров;
- определения непригодности исполнителя;
- аргументация его увольнения;
- аргументация в суде в случае трудового конфликта.

Работнику описания дают:

- адекватность понимания того, что от него требует организация;
- возможность принимать участие в определении стандартов (критериев) работы;
- возможность решения проблем, связанных с его трудовой деятельностью;
- аргументации в случае трудового конфликта с администрацией организации.

К описанию работы должны быть предъявлены следующие требования: описание должно быть простым, кратким и не содержать преувеличений.

Описания работы должны быть увязаны со стратегическим планированием организации в соответствии с иерархией планов, представленной на рис. 3.5

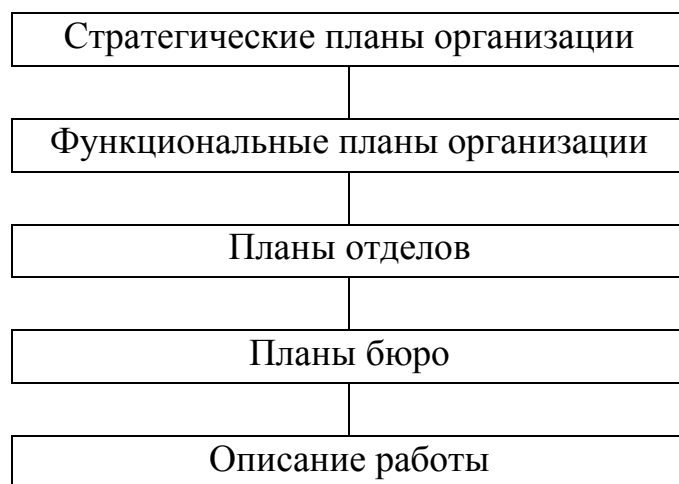


Рис. 3.5 Взаимосвязь описания работы с планами организации

Организация должна извлекать следующую пользу от составления описания:

1. Эффективное средство для определения задач каждого исполнителя.

Это особенно важно для обеспечения эффективности управленческих технологий, поскольку способствует предотвращению конфликтов между исполнителями, возникающих в основном из-за отсутствия четких границ между зонами ответственности.

2. Основа для оценки деятельности.

Оценка деятельности сотрудника не может быть объективно произведена, если заранее не согласованы ее критерии и стандарты.

Четкое описание в большей степени помогает решению сложной проблемы – проведению оценочных собеседований. Многие руководители стараются этого избежать, считая такие мероприятия достаточно сложными. Описание работы может играть важную роль в преодолении сложности и боязни этого дела для руководителя.

Прямую оценку сильных и слабых сторон можно заменить обсуждением хода выполнения работы и делать акцент на ликвидацию прошлых трудностей в будущем, на предложениях по улучшению эффективности, сделанных самим работником. Описание может послужить

основой для беседы, которую следует проводить в спокойной обстановке в интересах дела, зная, что основные моменты работы будут охвачены.

3. Основа для составления личной спецификации.

Наличие четкого описания работы является необходимым условием для подготовки личностной спецификации. Невозможно определить способности, навыки, знания и другие характеристики исполнителя, необходимые для выполнения работы, если отсутствуют ясно выраженные цели и содержание работ. Следовательно, описание работы играет важную роль как в отборе кадров так и в их ротации.

4. Основа для пересмотра организационной структуры.

При обсуждении описания работы возникают вопросы по организационной структуре, поскольку многие затруднения и сомнения, связанные с пригодностью исполнителей, возникают из-за нечеткой или неудовлетворительной организационной структуры. Следовательно, составление и регулярный пересмотр описаний работы автоматически создают базу для критического анализа организационной структуры.

5. Основа для удовлетворения и обновления категорий работы.

Если применяется метод установления категорий работы, то существенным является ясное представление о содержании работы, ее целях и требованиях к ней. Эти сведения наилучшим образом можно получить из четко составленного описания работы.

6. Основа для адекватной подготовки кадров и обучения.

Обучение каждой работе должно давать уверенность в том, что исполнитель приобрел навыки и знания, необходимые для правильного выполнения всех основных элементов в данной работе.

Эти элементы отражаются в описании работы.

Ценность описания работы для отдельного исполнителя состоит в следующем.

1. Адекватность того, что от него ожидают.

Действительно, любой исполнитель, неоднозначно понимающий требования, предъявляемые к нему администрацией, может как превысить их, так и совсем не выполнить.

2. Возможность участвовать в определении задач и критериев.

Если исполнитель принимает участие в составлении собственного описания работы, то обычно достигается разумный компромисс между всеми участниками процесса в части перечня задач работы и критериев ее оценки.

3. Возможность обсуждения и решения проблем исполнителя в процессе его трудовой деятельности.

Описание должно содержать следующие разделы:

- название работы;
- кому подчиняется сотрудник;
- за кого непосредственно отвечает сотрудник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи.

Описание работы должно быть предельно кратким, его целью является выделение ключевых аспектов работы. Пример описания работ приложения 3.

При отборе кандидатов на выполнение какой-либо работы, когда имеется ее точное описание и условия выполнения, необходимо определить требования, которые данная работа предъявляет к работнику, и зафиксировать эти требования (параметры) в специальном документе – *личностной спецификации*.

Одним из первых системный подход к описанию этих параметров предложил в 1930 г. Английский ученый А. Роджер в работе «План из семи пунктов», в которой были заложены основы стандартного документа «*Личностная спецификация*». Суть заложенной в этом документе идеи состоит в том, что все характеристики личности, которые анализируются на предмет их соответствия требованиям выполняемой работы, можно сгруппировать в семь разделов. В тоже время уже накопленный большой опыт использования идей А. Роджера показывает, что название, содержание и последовательность разделов плана остаются почти неизменными для всех должностей.

Рассмотрим содержание отдельных разделов документа «*Личностная спецификация*».

Раздел 1. «Физический облик» включает следующие подразделы (направления оценки): пол, возраст, рост, вес, телосложение, лево / праворукость, состояние здоровья (общее состояние, перенесенные болезни), речевые характеристики (тональность, громкость, ясность, произношение, акцент), внешний вид, поведение (манеры и т.д.).

Раздел 2. «Достижения» (образование, квалификация, опыт): уровень и специализация образования, тип учебного заведения и продолжительность обучения, профессиональное дополнительное

образование, знание иностранных языков, опыт работы (организации, должности, основные направления деятельности, объем полномочий – людские, финансовые и материальные ресурсы), доступные результаты в области организации и управления.

Все результаты оценки сводятся к следующему: какое образование, квалификация и опыт работы необходимы для занятия соответствующей должности и какую профессиональную подготовку должен иметь кандидат.

Раздел 3. «Интеллект»: объемность и острота мышления, четкость выражения мыслей, качество речи, память, способность к абстрактному мышлению, уровень интеллекта.

Все результаты оценки сводятся к следующему: насколько кандидат обладает интеллектом и насколько он проявляет эти качества в повседневной работе и жизни.

Раздел 4. «Специальные возможности»: математические, художественные, музыкальные, артистические, навыки публичных выступлений, умение разбираться в технической и финансовой документации.

Все направления оценки сводятся к тому, чтобы определить, какие специальные способности требуются для работы в данной должности.

Раздел 5. «Интересы»: приоритеты (интеллектуальная работа, физическая работа, конструирование, общественная работа, художественное творчество), стимуляторы мотивации (деньги, безопасность, надежность, престиж, власть, принадлежность к какому либо кругу, возможность решения проблем, долговременная карьера).

Раздел 6. «Черты характера»: толерантность, степень влияния на других людей, вера в собственные силы, инициативность, темперамент и прочие качества личности (эмоциональность, рациональность, решительность, консервативность, либеральность, авторитарность и др.).

Все направления оценки можно свести к одному, – какие из указанных интересов будут являться наиболее сильным стимулом к эффективному выполнению работы.

Формулируя требования к будущим кандидатам на соответствующую должность по этому разделу, можно создать определенную базу для оценки по следующим трем направлениям:

- насколько хорошо кандидат сможет адаптироваться в коллективе;

- насколько прогнозируемы его действия;
- сможет ли он стать лидером.

Раздел 7. «Внешние условия»: социально–бытовые и их влияние на деятельность работника в соответствии с требованиями должности, состав семьи и занятия членов семьи, расстояние отместо жительства до работы, возможность выезжать в командировки, отношение к необходимости работать сверхурочно, материальные условия жизни семьи, религиозные, социальные, политические убеждения.

Направления оценок по этому разделу очевидны и не требуют специального комментария.

Существует два варианта написания личностной спецификации. Первый из них является текстовым с выделением названий семи основных пунктов.

Пример такой спецификации приведен в приложении 4.

Все эти сведения могут быть представлены в виде следующей таблицы (табл.3. 1).

Таблица 3.1 - Личностная спецификация

Наименование должности			
Наименование отдельных разделов личностной спецификации	Требуемые качества		
	Основные	Желательные	Противопоказанные
1. Физический облик			
2. Достижения			
3. Интеллект			
4. Специальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Внешние условия			

В таблице приведены три варианта требуемых качеств:

- основные требуемые качества, т.е. те, без наличия которых работа не может быть осуществлена на удовлетворительном уровне;
- желательные качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия основных требуемых качеств;

- противопоказанные качества, автоматически исключающие претендента из числа кандидатов на данную должность, хотя они, возможно, не являются препятствием для занятия другой должности.

При составлении личностной спецификации всегда следует иметь в виду необходимость компромисса и использования четкой терминологии. Например, уровень образования определяется не только формально (высшее), а с указанием желательного учебного заведения, экзаменационных оценок, результатов научной работы.

Рассмотренная личностная спецификация хотя и является наиболее признанным подходом к определению требований к работнику, но не является единственной. В США, например, широко используется система градации из пяти пунктов, разработанная М. Фрейзером. Она содержит следующие виды квалификации:

- воздействие на других людей – физические данные, внешность, речь и манера поведения;
- накопленная квалификация – образование, профессиональное обучение и подготовка, опыт работы;
- природные способности – быстрота понимания и способность к обучению;
- движущая сила (мотивация) – поставленные перед собой цели, решимость и последовательность в достижении своих целей;
- адаптация – эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессам и контактность с людьми.

Каждая из этих систем имеет свои достоинства и недостатки. На наш взгляд, система А. Роджера больше подходит для интеллектуальных видов деятельности (руководителей, менеджеров высшего звена, а также, например, для подбора персонала банков и других финансовых структур). Для сферы производства, менеджеров среднего и базового звена более подходящей является система М. Фрейзера.

3.3. Совершенствование управления персоналом путем проведения его аудита

В рыночной экономике аудит представляет собой системную форму (метод) осуществления диагностического исследования той или иной сферы деятельности. Его основной задачей является обеспечение клиента необходимой информацией. Совокупность методов диагностического исследования составляет возможный инструментарий его аудиторской формы.

Аудит отличается нацеленностью на предоставление достоверной в объективной информации. Сущностью аудита является независимость суждения специалиста–профессионала в области предмета проверки по отношению к объекту проверки. Независимость и научный подход (означающий профессионализм) к работе являются основным средством обеспечения достоверности информации, предоставляемой аудитором.

Аудит является исследовательской деятельностью для получения квалифицированной оценки эффективности работы. Управленческий аудит (аудит для целей управления) позволяет квалифицированно обследовать конкретные области осуществляемой в организации работы, в том числе управленческую деятельность, которая, как и бухгалтерская работа, требует узкой квалификации и имеет свои узкие критерии эффективности, например, область управления персоналом.

Аудит персонала занимает особое место в системе аудиторской деятельности в рамках управленческого аудита. В ходе аудита персонала исследуются вопросы управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией), линейного управления подчиненными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы организационных функций (в том числе подразделения по управлению персоналом). Аудит персонала может быть определен как комплексный формализованный метод долгосрочного обеспечения эффективности системы управления персоналом, отражающий требования объективного и профессионального внимания к ситуационным условиям функционирования организации. Объектом аудита персонала является персонал (труд) организации как социотехнической системы. Объект аудита персонала конкретизируется в форме системы управления персоналом.

Предмет аудита персонала — анализ эффективности системы управления персоналом организации.

Отличительными чертами аудита персонала являются нацеленность на общеорганизационную эффективность, формальность программы проверки, процедур и заключения, независимость аудитора по отношению к организации профессионализм в выполнении проверки. Принципиальное значение при отнесении исследовательской деятельности в области управления персоналом к аудиту персонала имеет соблюдение общих аудиторских стандартов поведения. Соотношение характеристик аудиторской деятельности в целом к аудиту персонала может быть названо отношением «общего» к «частному». Это определяет перенос значительной части «общих» характеристик аудита на «частный» случай аудита персонала.

Аудит персонала занимает срединное положение между научным исследованием сферы управления персоналом, преследующим исключительно научные цели и абстрагирующейся от коммерческого использования результатов исследования, и консультированием как видом коммерческой деятельности, основной задачей которой является получение прибыли. Результаты аудита могут служить реальной базой для практического совершенствования состояния дел в области управления персоналом. Данные, собранные аудиторами в организациях–клиентах в ходе выполнения заданий, могут служить научным целям при соблюдении требований конфиденциальности.

Проведение аудита персонала влияет на эффективность функционирования организации, поскольку создает ей стратегическое преимущество в сфере управления персоналом и позволяет быть лидером в своей области деятельности в изменяющихся условиях внешней среды. Необходимости в аудите персонала возрастает при усилении конкуренции, когда от работы персонала может зависеть выживание организации на рынке. Регулярное проведение аудита персонала позволяет системно решать проблемы инновационности, чувствительности, гибкости и адаптивности организации к новым условиям и ситуациям.

Целью аудита персонала является долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления персоналом. Исходя из этого, задачи аудита персонала могут быть сформулированы следующими образом:

- нахождение проблем в области управления персоналом;

- обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий;
- обеспечение соответствия стратегии и политике управления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных, т.е. соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом;
- обеспечение эффективности их применения;
- определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу, интегрированности элементов системы управления персоналом организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом;
- установление соответствия требованиям законодательства;
- сокращение затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом и эффективность организации в целом;
- прояснение обязанностей и ответственности подразделения по работе с персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников подразделения;
- повышение эффективности информационной системы подразделения. Можно выделить следующие этапы процесса совершенствования управления персоналом:

– оценка текущего состояния эффективности в форме достижения результатов экономической и социальной эффективности в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах (статика) и в форме конкретных характеристик деятельности по управлению персоналом на стратегическом уровне, при линейном управлении персоналом и при выполнении функциональной (технической) работы по управлению персоналом (динамика). Исследуется внутренняя эффективность системы

управления, персоналом – эффективность управления системой, внешняя – эффективность с точки зрения организации для ее подсистемы и с позиции соответствия внешним ситуационным условиям для системы организации в целом;

– определение требуемых характеристик деятельности по управлению персоналом в организации на ближайшую, среднесрочную и долгосрочную перспективу;

– формирование плана необходимых действий для движения от текущего состояния к нормативному предполагает определение того, проведением каких мероприятий можно усилить практику управления персоналом организации, на основании чего разрабатывается детальная стратегия совершенствования управления персоналом, интегрирующая в себе различные направления возможной оптимизации;

– практическая реализация плана совершенствования управления персоналом организации. Деятельность по практической реализации рекомендаций по результатам аудита относится к консультационной и может быть названа аудиторской только условно, поскольку в большинстве случаев предполагает потерю независимости и размытие специализации (профессионализма) аудитора в области диагностического исследования.

Процесс аудита персонала обслуживает информационные потребности этапов работы по совершенствованию системой управления персоналом (рис. 3.6).

Процедуры аудита персонала используется в рамках процесса совершенствования управления персоналом организации. Не противореча общей методологии аудиторской деятельности, процесс аудита персонала может быть представлен в виде следующей последовательности операций:

- этап постановки проблем. В ходе этого этапа происходит знакомство с информацией об организации (финансовыми данными, сведениями об эффективности контроля и пр.). Возможно осуществление предварительной диагностики. Определяются направления аудиторского обследования, круга требующих решения проблем. Определяются значимые точки проверки. Проводится подготовка общей программы процедур аудита персонала;

- этап сбора данных. Собирая информацию, аудитор формирует основу для принятия решения и конкретизирует подход к аудиту, т.е. определяет методы и процедуры аудита персонала, которые будут

использоваться в ходе реализации процесса оценки и формулировки заключения;

- этап оценки и анализа информации. На данном этапе определяют, имеется ли достаточно сведений для принятия обоснованного решения касающегося рассматриваемой проблемы;

- этап формирования выводов и рекомендаций в форме аудиторского заключения. Особенность данного этапа заключается в подготовке описания состояния системы управления персоналом в разрезе её элементов и направлений деятельности и определении путей совершенствования управления персоналом. На данном этапе проводится ряд технических мероприятий: руководство организации знакомится с результатами аудита персонала, формируется описание направлений дальнейшего аудита.

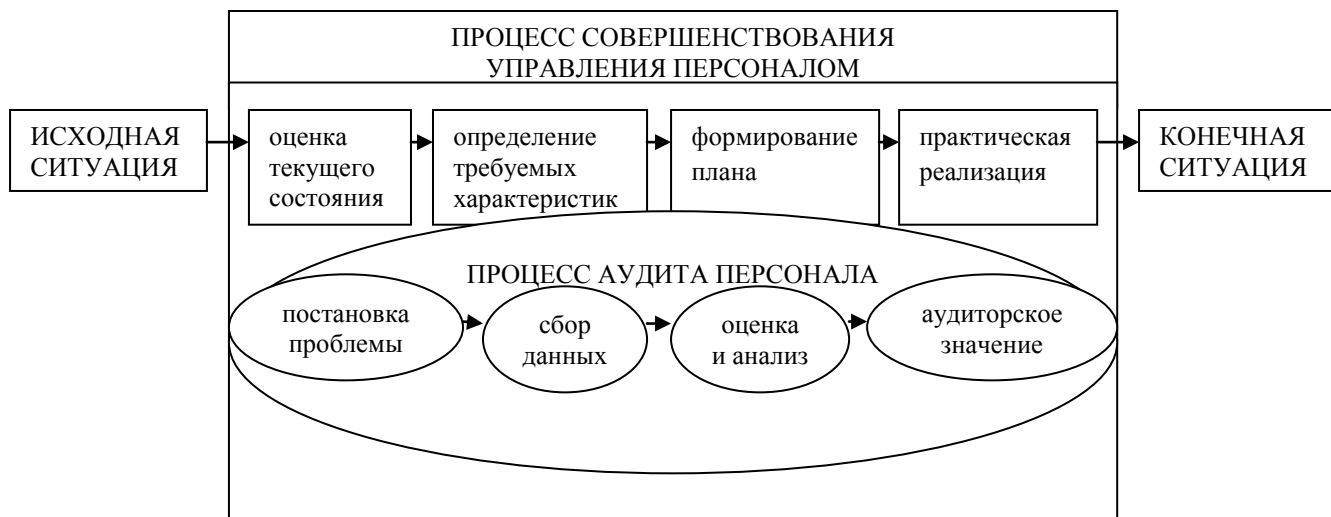


Рис. 3.6 Роль аудита персонала в процессе совершенствования управления персоналом

Аудит персонала является последовательной, регулярной и долгосрочной формой осуществления практических усилий по повышению эффективности управления персоналом. Оптимизационные усилия в рамках аудита персонала концентрируются на вопросах управления персоналом, имеющих наибольшую полезность для долгосрочной эффективности организации. На основании оценки соответствия управления персоналом критериям эффективности в рамках исследований, производимых на стратегическом, функциональном и линейном уровнях управления персоналом, принимаются решения о необходимости

формирования, оптимизации или дальнейшего, более глубокого исследования деятельности по управлению персоналом. Аудит персонала временно приостанавливается после обнаружения совокупности проблем, без практического решения которых не имеет смысла осуществлять дальнейшую диагностическую работу для целей совершенствования. Изучение конкретных характеристик управления персоналом по направлениям аудита позволяет обеспечить практическое совершенствование системы управления персоналом. Рекомендации по формированию или оптимизации управления персоналом на исследованных уровнях управления персоналом предоставляются в форме аудиторского заключения. Наибольшую долгосрочную эффективность полномасштабный аудит персонала имеет в форме последовательности диагностических операций.

С позиции изучения стратегического, функционального и линейного уровней управления персоналом в рамках направлений аудита персонала изучаются подконтрольные соответствующему уровню управления персоналом вопросы. Система аудита персонала может быть разделена на взаимосвязанные и взаимопересекающиеся элементы, представленные в табл. 3.2.

Таблица 3.2.

<p>1. Аудит статистика эффективности управления персоналом</p>	<p>Аудит системы ситуационных условий управления персоналом:</p> <p>1.1.1. Аудит системы внешних ситуационных условий управления персоналом организации.</p> <p>1.1.2. Аудит системы внутренних ситуационных условий управления персоналом организации.</p> <p>1.2. Аудит экономической эффективности управления персоналом.</p> <p>1.3. Аудит социальной эффективности управления персоналом.</p>
<p>2. Аудит динамики эффективности управления персоналом.</p>	<p>2.1. Аудит выполнения управленческих функций по управлению персоналом.</p> <p>2.2. Аудит технической работы по направлениям работы в рамках управления персоналом (предполагает обследование конкретных характеристик технической работы по управлению персоналом)</p> <p>2.3. Аудит соблюдения принципов управления персоналом.</p> <p>2.3.1. Аудит соблюдения принципов эффективности</p>

	системы управления персоналом. 2.3.2. Аудит соблюдения принципов эффективности в рамках направлений функциональной работы по управлению персоналом.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Практическое использование аудита персонала позволяет сформировать системную стратегию совершенствования управления персоналом на отечественных предприятиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В работе рассматриваются принципиальные положения концепции управления персоналом организации.

Непосредственное воздействие на персонал организации оказывают три основных фактора:

- иерархическая структура организации;
- общая и организованная культура, т.е. совместные ценности, вырабатываемые обществом, организациями, конкретными людьми;
- рынок, т.е. комплекс отношений, основанных на купле-продаже товаров и услуг, отношениях собственности, учёте интересов продавцов и покупателей.

Стратегия кадровой работы включает следующие элементы:

- ориентация на новые цели и задачи;
- повышение роли кадровой службы (кадрового управляющего) в управлении персоналом.

Для управления персоналом как системы, используя принципы системного подхода, можно выделить следующие факторы, определяющие условия её формирования и развития: внешняя среда, внутренняя структура системы управления персоналом, основное звено управления, построение адаптивной структуры, ситуационный подход к управлению, гармонизация интересов, инновационный подход.

Проведённый на основе системного подхода анализ позволяет сформулировать один из основных принципов формирования кадровой политики, который состоит в следующем: учитывая динамизм внешней среды, необходимо переходить к построению гибких адаптирующихся структур, сохраняя при этом высокую степень удовлетворенности персонала своей работой. Инструментами здесь являются ситуационный и инновационный подходы.

2. Проблему активизации персонала, как отмечается в работе, необходимо решать на основе собственной целенаправленной кадровой политики организации.

В наиболее общем виде разработку кадровой политики можно разделить на четыре этапа.

На первом этапе, исходя из стратегических целей организации, устанавливаются задачи, которые должны быть решены в процессе

реализации кадровой политики. На втором этапе вырабатывается кадровая политика организации в соответствии с направлениями и темпами её развития. На третьем этапе определяются конкретные цели для каждого подразделения и уточняются принципы руководства. На четвертом этапе конкретные кадровые цели должны быть положены в основу разработки кадровых мероприятий, представляющих собой симбиоз мер, реализующих через кадровую политику стратегию организации с учётом индивидуальных особенностей персонала.

Что касается инструментов кадровой политики, то для сложных и многоплановых организаций необходимо применять методологию ситуационного подхода, т.е. комбинацию экономико–математических моделей и методов и простых эмпирических методов. Другой задачей кадровой политики является маркетинг кадрового рынка, который предусматривает определение путей привлечения необходимых работников нужной профессии и квалификации в организацию.

Кадровая политика должна решать задачи как профессионального, так и должностного роста сотрудников (планирование карьеры). Её процесс охватывает последовательно несколько этапов: информационный, разработки проектов кадрового плана, анализа издержек каждого из альтернативных проектов, принятия решения, контроля.

Кадровая политика включает следующие направления:

- формирование трудовых ресурсов;
- развитие трудовых ресурсов;
- повышение качества трудовой жизни.

Каждое из этих направлений, в свою очередь, включает конкретные этапы.

3. В работе анализируется и обосновываются пути развития кадрового потенциала организации.

Задача руководства организации состоит в постоянной работе над повышением качественного потенциала кадров и проведении такой кадровой политики, которая была бы нацелена на наиболее полное использование потенциала рабочей силы, на создание сильной и осознанной мотивации к выполнению стоящих перед организацией задач.

В качестве главных методов решения этой задачи в работе рассматриваются следующие:

- осуществление профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе;
- подготовка кадров путём обучения работников на основе постоянно действующих программ профессионального обучения;
- оценка производственной деятельности;
- подготовка руководящих кадров
- управление продвижением по службе.

4. Необходимость совершенствования менеджмента организации поставила задачу создания специальных систем оценки качества труда.

Система оценки качества труда включает несколько этапов: определение цели проведения оценки, анализ производственной деятельности предприятия (организации) и выбор метода оценки качества труда для однородной группы работников; формирование комплексного показателя качества труда работников; определение коэффициентов весомости выбранных показателей; количественная оценка качества труда работников, оценка достоверности полученных результатов; окончательные выводы, учитывающие цель оценки и позволяющие использовать её результаты при моральном и материальном стимулировании работников.

Разработанные показатели качества труда должны удовлетворять ряду требований: поддаваться точному количественному учёту; адекватно отражать качество труда работника; обеспечивать оперативность и достоверность получения информации, необходимой для их определения; воздействовать на качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Таким требованиям отвечают единичные и комплексные показатели качества труда работников.

В работе рассмотрен ряд единичных показателей, которые могут быть использованы для оценки качества труда как самостоятельно, так и в сочетании с другими показателями, либо входить в состав комплексного показателя.

Комплексный показатель отражает такой набор единичных показателей, по которому принято решение оценивать качество труда в данной организации. Такой показатель должен учитывать степень сложности бизнес-процессов, технический уровень производства, квалификацию рабочих и экономию материальных ресурсов и трудозатрат через соответствующие коэффициенты весомости.

Разработанные в работе методические принципы обеспечивают системный и единый подход к оценке качества труда работника любой профессии, ежедневный оперативный учёт качества труда по оценочным показателям, гласность и наглядность результатов оценки качества труда, сопоставимость показателей качества труда работников за отчетный период.

5. Большое внимание в работе уделено вопросам деятельности руководителей по усилению мотивации персонала к повышению качества труда.

В современных условиях руководителю намного сложнее поддерживать ответственность работника за качество изготавливаемых товаров и услуг. В дополнении к таким факторам, как высокий профессионализм, хорошее техническое оснащение, добавляются психологические факторы, которые имеют большое значение. К ним относятся следующие:

- каждый работник должен верить в себя;
- весь персонал организации должен верить в возможность и необходимость выполнения поставленных перед ним задач;
- персонал организации должен осознавать свою ответственность за результаты деятельности организации.

Во всех случаях несомненно необходимы вера, доверие, убежденность.

Персонал организации обладает рядом свойств, имеющих как положительные, так и отрицательные стороны. К числу отрицательных сторон относятся, например, невысокий уровень качества принимаемых управленческих решений, многие из которых непрактичны и несправедливы. В высокоорганизованном коллективе умелый руководитель не допустит принятия необоснованных решений и все принимаемые решения должны рассматриваться как его собственные решения, несмотря на то, что они могут быть подсказаны наиболее развитыми и умелыми работниками.

6. В работе исследованы проблемы усиления материальных стимулов эффективного труда. В работе обосновывается тезис о том, что должна действовать следующая схема: кадровая политика – структура должностей – оклады. Необходимо чёткое описание трудовых функций работника, которое должно быть основано на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, с одной стороны, а также потенциальных

возможностях работника, с другой. Оно обязательно должно содержать как его полномочия, так и степень ответственности. Такой документ должен являться основным при установлении оплаты труда и исходным для последующих аттестаций работника и его ротации.

Переменная часть выплат должна состоять из двух частей: премии и системы участия в прибылях. Премии должны выплачиваться за более эффективную работу сотрудников и эффективную работу подразделения в целом. Следует предусматривать также надбавки за профессиональный рост, овладение новыми знаниями, участие в инновационных проектах.

Выплата премий должна производиться вне зависимости от финансового состояния организации, поскольку здесь вознаграждаются дополнительные трудовые усилия самого сотрудника.

Участие сотрудников в прибылях должно носить многоуровневый характер, т.е. сотрудник должен премироваться не только по результатам работы своего подразделения, но и отдела (управления) в целом.

В основе использования системы участия в доходах распределения дополнительных доходов, полученных в результате роста производительности труда, включающих в себя большое число премиальных систем, основанных на том, что определённая часть оплаты труда зависит от эффективности работы всей вертикальной структуры подразделения, в которые входит работник (отдел, бюро, управление, дирекция и т.п.).

В работе сделан вывод о том, что главной задачей материального стимулирования следует считать обеспечение гармоничного сочетания личных и коллективных интересов, причём такое сочетание достигается как поощрением за высокое качество труда, так и отрицательным экономическим воздействием за его низкое качество. Эти две стороны стимулирования в условиях рыночных отношений неразрывно связаны и выступают в единстве, поэтому недооценка любой из этих форм воздействия ведёт к снижению эффективности систем стимулирования в целом.

7. Новая система взаимосвязей организации – персонал должна быть направлена на выявление внутренних резервов персонала и включать следующие элементы:

- рационализацию процедур взаимодействия руководителей и персонала организации;
- развитие горизонтальных связей до уровня их формализации;

- демократизацию процесса подготовки и принятия решений

В плане вертикальных связей при рассмотрении взаимодействия руководитель – сотрудник необходимо выделить две стороны, которые в практической деятельности должны быть интегрированы – это рационализация взаимодействий– руководитель – сотрудник и руководитель – коллектив.

Помимо вертикальных связей в организации, не меньшее значение имеет развитие горизонтальных связей. В нынешней ситуации необходимо не просто развивать эти связи, а формализовать их.

8. Развитие профессиональной конкуренции в организации тесно связано с процессом непрерывного обучения и переподготовки специалистов, который включает следующие этапы:

- получение базового образования;
- профессиональная ориентация и адаптация;
- взаимо– и самообучение;
- участие в инновационных проектах;
- анализ результатов профессиональной деятельности;
- осуществление переподготовки и обучения персонала;
- управление процессом профессионального развития персонала;
- получение второго высшего образования в смежной области.

9. В работе рассматриваются вопросы совершенствования управления персоналом путём проведения его аудита.

В ходе аудита персонала исследуются вопросы управления организацией в целом (подконтрольные высшему уровню управления организацией), линейного управления подлинными организационными функциями (трудовыми коллективами) в разрезе его объектов и функциональной (технической) работы организационных функций (в том числе подразделения по управлению персоналом)

Аудит персонала определяется в работе как комплексный формализованный метод долгосрочного обеспечения эффективности системы управления персоналом, отражающий требования объективного и профессионального внимания к ситуационным условиям функционирования организации. Объектом аудита персонала является персонал (труд) организации как социотехнической системы. Объект аудита персонала конкретизируется в форме системы управления персоналом. Предметом аудита персонала является анализ эффективности системы управления персоналом организации.

Целью аудита персонала является долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления им.

Процесс аудита персонала включает следующие этапы:

- этап постановки проблем;
- этап сбора данных;
- этап оценки и анализа информации;
- этап формирования выводов и рекомендаций в форме аудиторского заключения.

Практическое использование аудита персонала позволяет сформировать системную стратегию совершенствования управления персоналом на отечественных предприятиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: 1995.
2. Авдеев В.В. Формирование команды. 2-е изд. перераб. и дополн. – М.: ТЦ «Сфера», 2009.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 2011.
4. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента. М. Изд-во «ПРИОР», 2008.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы М.: Финансы и статистика, 2007.
6. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2009.
8. Антикризисное управление. Под ред .Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.; Финансы и статистика, 2009.
10. Бизнес менеджер. М.: Азимут-центр, 2011.
11. И.Бородин В.А. Стратегия управления инновационной фирмой. Новосибирск: ЭКО, 2006.
12. Бреддик У. Менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 2007.
13. Бычин В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведения в организации. М.: «Информ-Знание», 2009.
14. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2010.
15. Войтов А.Г. Экономика: Учебник. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2009.
16. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.: Дело, 2012.
17. Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К., Сергеева И.А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах. М.: Экономика, 2011.
18. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.; Дело, 2011.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. 2-е изд. М.: Банкии биржи ЮНИТИ, 2012.
20. Глушенко В.В., Капцов А.И., Тихонравов Ю.В. Основы предпринимательства. Учебное пособие. М 2011.

21. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала М.: МНИИПУ, 2012.
22. Гончаров В.Б. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МНИИПУ, 2008.
23. Горемыкин В. А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. М.: ИНФРА–М, 2007.
24. Грачёв М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 2013.
25. Грибов В.А. Менеджмент в малом бизнесе. М.: 2009.
26. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. Пер. англ. М.: «Филинь», 2006.
27. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. М.:СОФИТ. 2011.
28. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М.: «Дело Лтд», 2005.
29. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ. СПб.: Издательство «Питер», 2009.
30. Друкер П. Как выйти в лидеры. М.:Book Chamber International, 2012.
31. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы управления. Учебное пособие. М.: Издательство «Финпресс», 2011.
32. Журавлев П.В. Управление персоналом в предпринимательских организациях. М.: Рос. экон. акад., 2008.
33. Зызыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М.: Дело, 2012.
34. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. Текст лекций. СПб.: Изд–во СПбУЭФ, 2012.
35. Иванцевич Д.Ж., Лобанов А.А., Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2013.
36. Карлоф В. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2011.
37. Кейнс Дж М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Гелиос АРВ, 2009.
38. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 2007.
39. Кодекс законов о труде Российской Федерации. М.: 1992.
40. Коллективный договор на предприятии. М.: НИИ труда, 2005.

41. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Инженеринго–консалтинговая компания «ДеКА», 2007.
42. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга: Пер. с англ. 3–е европ. изд. М.; СПб:К: Издательский дом «Вильямс», 2010.
43. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 2009.
44. Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник. М.: Издательская группа Норма. ИНФРА–М, 2009.
45. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская деловая литература, 2008.
46. Кузьмина Т.И. Экономика малого бизнеса. М.: МГУ, 2012.
47. Кулапов М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. М.: Изд–во РЭА, 2000.
48. Курс переходной экономики. Учебник для вузов. / Под ред. акад. Абалкина Л.И. М.: ЗАО «Финстатаинформ», 2012.
49. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций. Учебник для вузов. М.: ТОО «Люксарт», 2012.
50. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 2003.
51. Менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ИНФРА–М, 2012.
52. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М.: ФБК–Пресс, 2009.
53. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2013.
54. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА–М, 2011.
55. Мильнер Б.З. Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 2003.
56. Мильор Г., Как эффективно управлять. М.: Экономика, 2002.
57. Михайлов Ф.В. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань: Изд–во КФУ, 2012.
58. Могилевский В.Д. Методология систем. М.: Экономика, 2009.
59. Мейланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012.
60. Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (социально–экономический аспект). Учеб. пособие. М.: Изд–во РЭА, 2013.

61. Одегов Ю. Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом. Учебник для вузов: Финстатинформ, 2007.
62. Основы управления персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Генкина. М.: Высш. Шк., 2011.
63. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. СПб.: Лениздат, 2002.
64. Птотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. М.: Логос, 2008.
65. Портер М. Международная конференция: конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 2003.
66. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2009.
67. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы. М.: ИНФРА–М, 2009.
68. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Феникс, 2007.
69. Система управления персоналом на предприятиях: В 3 ч. М.: М–во труда РФ, 2003.
70. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА–М, 2012.
71. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М.: АО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2004.
72. Сульповар Л. Б., Мазаева Н.П. Основы управления персоналом. М. ГАСБУ, 2013.
73. Сульповар Л.Б., Маннапов Р.Г. Менеджмент: наука и искусство управления бизнесом. Тольятти: Современник, 2002.
74. Теория организации. Учебник. Под ред. В.Г. Алиева. М.: Луч, 2010
75. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи. «ЮНИТИ», 2008.
76. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2011.
77. Управление организацией. Учебник. Под ред. А.Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА–М, 2012.
78. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под науч. ред. проф. д–ра Р.Марра, д–ра Г.Шмидта. М.: Изд–во МГУ, 2007.

79. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА–М.: 2011.
80. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИС, 2012.
81. Филиппов А.В. Работа с кадрами, психологический аспект. М.: Экономика, 2010.
82. Хайниш С.В. Эффективность организационных систем. М.: 2007.
83. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьеры, успех. М.: Прогресс–Интер, 2010.
84. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: 2012.
85. Шмидт Р. Искусство общения М.: Прогресс, 2012.
86. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А.П. Градова. СПб: Специальная литература, 2009.

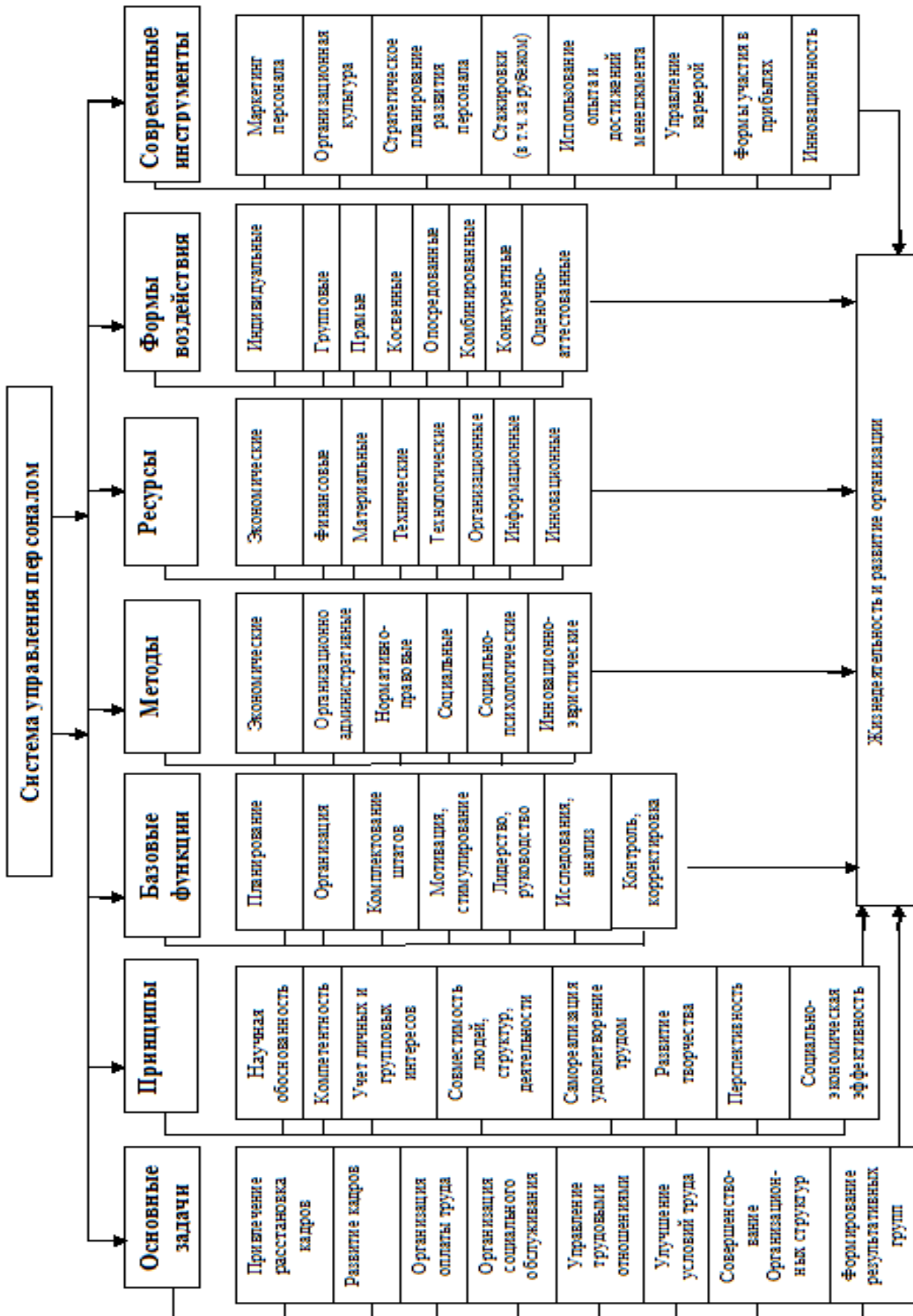


Рис. 1.1. Концептуальная модель современной системы управления персоналом организации

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Список контрольных вопросов для анализа работы руководителя

1. Наименование должности.
2. Кому подчиняется руководитель?
3. Кто подчиняется руководителю?
4. Каково общее число и структура персонала, находящегося в подчинении у руководителя?
5. Каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящийся под контролем руководителя?
6. Какие еще имеются категории объема работ, например, пропускная способность, количество управляемых руководителем подразделений, число клиентов?
7. Какова общая цель работы?
8. Основные задачи по работе?
9. Какое оборудование находится в ведении руководителя?
10. Каковы контакты внутри и за пределами организации?
11. В чем заключается наиболее сложная, ответственная часть работы?
12. Какие значения и навыки требуются для выполнения работы?
13. Какой опыт требуется для выполнения работы?
14. Какое образование, подготовка требуется (включая знания языков)?
15. Какие личные качества необходимы для достижения успеха в работе?
16. Каковы возрастные ограничения?
17. Есть ли какие-либо особые требования, например, заграничные командировки, долгие рабочие часы, опасная или требующая физического труда работа?
18. Каковы условия найма:
 - заработная плата;
 - премии;
 - служебная машина;
 - пенсия;
 - страхование;
 - рабочие часы;
 - отпуск;
 - медицинское обслуживание;
 - период уведомления об увольнении;
 - особенности трудового соглашения;
 - другие дополнительные пособия, льготы контракта.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Список контрольных вопросов для анализа работы служащего

Должность.

1. Как называется должность?
2. Кто является непосредственным руководителем служащего?
3. Есть ли персонал, подчиняющийся непосредственно служащему? Если да, дайте краткое описание основной цели работы каждого из непосредственных подчиненных?
4. Находятся ли какие-либо служащие у него в подчинении непосредственно? Если да, то каково общее число персонала, находящегося под контролем служащего, работа которого анализируется?

Основная цель работы.

5. Какова основная цель работы?
6. Как эта работа согласуется с работой бюро или отдела в целом?
7. Каким образом определяются или оцениваются результаты работы?

Основные задачи.

8. Каковы основные задачи и обязанности?

По каждой задаче:

9. Откуда поступает работа?
 - а) извне – по почте или телефону;
 - б) из другого отдела или сектора;
 - в) от руководителя;
 - г) от коллег.

10. Куда направляется выполненная работа?

Объем по каждой задаче.

11. Как часто и в каком объеме поступает работа, например, служащий получает единичные задания, сразу несколько заданий или работа поступает непрерывно?

12. По каждой задаче или группе задач:

- а) как часто поступает работа – непрерывно, ежедневно, каждую неделю, каждый месяц или скачкообразно?
- б) каков объем работ в час, день или неделю?
- в) сколько времени приблизительно требуется для выполнения работы?

Формы оборудование.

13. Должен ли служащий заполнять какие-либо формы или вести какие-либо записи? Если да, приведите примеры и расскажите, как они заполняются.

14. Использует ли служащий какое-либо оборудование? Если да, то сообщите об используемом оборудовании и о том, как часто оно используется.

Контакты.

15. Насколько часто необходимы контакты с:

- а) служащими других отделов;
- б) другими организациями;
- в) частными лицами.

По каждому случаю укажите частоту контактов и расскажите, в чем они заключаются.

Прочие условия.

16. Каковы условия, в которых служащий выполняет работу? (Укажите необычные часы работы, трудные или опасные условия, командировки).

Квалификация, опыт и обучение.

17. Какая требуется квалификация и опыт для выполнения работы?

18. Какое специальное обучение (подготовка) необходимо для выполнения работы?

19. Сколько времени потребуется человеку со средними способностями для того, чтобы научиться выполнять работу?

20. Каковы условия найма, например, заработная плата, премии, рабочие часы, отпуск, оплата больничных листов, пенсия страхование, период уведомления об увольнении, другие дополнительные пособия, льготы?

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Внутрифирменная инструкция «Подготовка описания работ», которая должна составляться специалистами отдела управления персоналом

Подготовленное описание работы должно быть одобрено самим работником, соответствующим руководителем и подписано. Все описания работ должны быть точными, краткими хорошо спланированными, и они должны быть написаны в принятой стандартной форме. Так же, чтобы работа была описана в том же виде, в котором она существует на данный момент, а не в том виде, в котором она может быть при различных обстоятельствах.

1. Введение.

Каждый работник должен знать, чем он будет заниматься на работе – ответственность, права, критерии выполнения работы и детали задач и объема работы. Каждая работа должна быть тщательно описана, работник и руководитель должны дать свое согласие по содержанию.

Подготовленное и согласованное описание работы имеет множество применений. К примеру, оно может быть использовано в следующих случаях:

- работник подлежит оценке;
- планируется подготовка и (или) повышение квалификации;
- имеет место перевод работника на новое место;
- при найме нового работника;
- при сравнении работ;
- при оценке объема работы;
- при предполагаемой реорганизации;
- при создании новой организации;
- при предполагаемом продвижении работника по служебной

лестнице.

Для достижения этих целей существует стандартная форма, которая может быть использована как эталон.

В следующем разделе описывается, как составляется форма. Комментарии составлены по порядку ее разделов.

2. Заголовок фирмы.

2.1. Заголовок.

Заголовок состоит из пяти частей:

- статус показывает, на какой ступени находится процесс оценки работы;
- эскизный номер – номер версии в последовательности подготовки;
- код работы – это код, присвоенный работе (должности);
- дата – это дата, когда была сделана последняя версия документа.

2.2. Идентификация.

Название работы: включает согласованное название этой работы (должности).

Отдел: включает название отдела.

Организация: здесь указывается имя юридического работодателя.

Местоположение: географическое местоположение работы.

2.3. Организационная схема.

Укажите, пожалуйста, в иде организационной схемы взаимосвязи, чтобы показать:

- линейного руководителя описываемой работы (должности);
- все работы (должности), непосредственно подотчетные описываемой работе (должности).

2.4. Основная цель.

В этом разделе требуется точное, краткое, и не детализированное объяснение того, почему данная работа необходима.

2.5. Требуемые знания и опыт.

Здесь обосновываются знания и опыт, необходимые работнику для выполнения работы в том виде, в котором она существует на настоящий момент (на удовлетворительном уровне).

Образование(квалификация).

Указываются теоретические знания (диплом об окончании университета или колледжа), другие формы квалификации (сертификат бухгалтера, аудитора и т.д.) Также должны быть указаны сданные предметы там, где уместно. Целесообразно указывать и практические навыки, если они необходимы (навыки работы с ПК и стенографии).

Обучение.

Часто для выполнения работы может потребоваться специальное обучение, если не обходимы особые навыки, связанные с работой.

Дополнительный специальный опыт.

Специальный опыт определяется как время, потраченное на конкретную функцию или деятельность, например:

- как минимум трехлетний опыт в области маркетинга;
- как минимум двухлетний опыт руководителя какой-либо группой.

2.6. Основные обязанности.

Они даются в форме перечня, показывающего, что должен достичь работник вместе с группой прямых и непрямых подчиненных с точки зрения конечных результатов. Они являются принципиальными областями, в которых работа должна дать результаты для достижения сформулированной цели.

Перечень основных обязанностей для хорошо структурированной работы обычно содержит от пяти до восьми определений. Установлено, что если используется больше, чем десять определений (направлений деятельности), то существует вероятность, что в описании работы записаны все, а не основные обязанности.

2.7. Ответственность за подчиненных.

В этом разделе указывается каждый из прямых подчиненных, связанных с этой работой, которые отчитываются перед руководителем.

2.8. Рабочие взаимоотношения.

В этом разделе определены наиболее значительные контакты данной работы (должности) с другими работами (должностями) как внутри организации, так и вне ее. Они определены в разделе частоты и целей контактов.

2.9. Основные проблемы работы.

Основные проблемы работы дают информацию о природе и многообразии наиболее типичных сложностей и проблем, с которыми предстоит столкнуться и которые предстоит преодолеть для достижения целей работы и определенных стандартов ее выполнения.

Очевидно, что при достижении целей приходится сталкиваться со многими проблемами. В этом разделе целью является детальное рассмотрение до четырех наиболее значительных проблем, не определение которых будет означать, что в результате не будет достигнута основная цель работы.

2.10. Уровень полномочий.

В этом разделе рассматривается возможность работника действовать и решать проблемы и сложные работы. Например, могут быть определены следующие параметры:

- типы проблем, которые должны быть переданы на следующий уровень иерархии;
- права работника по отношению к найму и увольнению, кредитованию, решениям по применению политики и процедур организации.

2.11. Показатели ответственности.

Типичными критериями, которые следует приводить в этом разделе являются:

- число людей, за которыми осуществляется контроль;
- годовые доходы;
- годовой бюджет от дела;
- контролируемые фонды или фонды, на которые оказывает влияние работа;
- годовые затраты по заработной плате.

Целесообразно также указать динамику этих показателей.

2.12. Утверждение описания работы.

Раздел утверждения дает возможность всем, кто связан с описанием работы, выразить свое согласие с тем, что описание выполнено достаточно точно.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Личностная спецификация ведущего экономиста

1. Физический облик.

Основные характеристики: хорошее здоровье, никаких значительных отклонений в речи, слухе и зрении; опрятная приемлемая одежда.

Желательно: хорошие манеры и большее внимание к деталям внешнего вида.

2. Достижения.

Основные характеристики: высшее образование, стаж работы в должности экономиста первой категории в банке не менее одного года, очевидный профессиональный успех на предыдущей работе, опыт по управлению группой специалистов не менее одного года, минимальный возраст – 27 лет. Необходимо владеть методами финансового анализа, составления смет и бюджетов, знать нормативные документы ЦБ РФ, данного коммерческого банка, налоговой службы.

Желательно: приобрести знания по банковскому менеджменту на соответствующих курсах повышения квалификации.

3. Интеллект.

Основные характеристики: демонстрирует системный подход к решению возникающих в процессе банковской деятельности проблем.

4. Специальные способности.

Основные характеристики: навыки публичных выступлений, умение грамотно составлять официальные документы, способность подготовить проекты смет и бюджетов подразделений, компетентность в экономических и финансовых расчетах, умение находить компромисс.

5. Интересы.

Основные характеристики: мотивация — честолюбие, желание быстрого продвижения по службе и достижения высоких, но реалистических целей.

6. Черты характера.

Основные характеристики: приемлемость для других людей и ранее накопленный опыт по работе с людьми, способность принимать ответственность на себя без чрезмерного напряжения, конструктивность по отношению к другим людям.

Нежелательные качества: агрессивность и нетерпеливость.

7. Внешние условия.

Основные характеристики: способность работать с большой самоотдачей и, если требуется, во внеурочное время.

Научное издание

**Наталья Валентиновна Руднева
Сергей Константинович Савицкий
Эльдар Маратович Хабибулин**

НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

монография

В авторской редакции

Подписано в печать 14.03.2016. Формат 60x84/16
Печать оперативная. Усл. п.л. 7,0
Тираж 500 экз. Заказ № 14-03-02.

Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве ЗЕБРА
432072, Россия, г. Ульяновск, ул. Жуковского, 83.