

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

Томский государственный университет систем управления и
радиоэлектроники (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

Т.Д. Санникова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Томск
2018

Санникова Т.Д.

Управление персоналом: Учебное пособие. – Томск:, ТУСУР, 2018. – 169 с.

В учебном пособии представлены основные темы общего курса по дисциплине «Управление персоналом»: понятия и категории управления персоналом, функции и задачи кадровых служб, методы набора, отбора, оценка персонала, технологии мотивации и развития персонала, управление дисциплинарными отношениями в организации, психологические аспекты управления кадрами. Главы пособия сопровождаются вопросами для самоконтроля. Учебное пособие содержит словарь ключевых терминов по дисциплине.

Предназначено для самостоятельной работы студентов экономических направлений ТУСУР.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1 Значение кадровой службы в системе управления.....	5
1.1 Наука управления персоналом и ее законы.....	5
1.2 Кадровые ресурсы организации.....	9
1.3 Структура и задачи кадровой службы.....	15
1.4 Современный менеджер по управлению персоналом (HR-менеджер).....	22
Глава 2 Формирование кадрового состава организации.....	27
2.1 Организация набора персонала.....	27
2.2 Механизмы отбора персонала.....	39
2.3 Оформление приема на работу.....	48
2.4 Адаптация принятых работников.....	54
2.5 Процессы движения персонала в организации.....	61
Глава 3 Оценка, мотивация и оплата труда персонала.....	69
3.1 Современные методы оценки персонала.....	69
3.2 Теории мотивации для российских организаций.....	77
3.3 Оплата труда в системе мотивации персонала.....	88
3.4 Развитие персонала и управление карьерой.....	93
Глава 4 Власть и управление дисциплиной в организации.....	106
4.1 Виды власти и дисциплины в организации.....	106
4.2 Дисциплинарные отношения в организации.....	111
4.3 Методы управления дисциплинарными отношениями.....	114
4.4 Правила эффективности убеждения, поощрения и наказания.....	122
Глава 5 Этика и психология управления персоналом.....	128
5.1 Стили управления и руководства в организации.....	128
5.2 Этические аспекты управления персоналом.....	134
5.3 Управление конфликтами в организации.....	142
5.4 Психологические аспекты управления персоналом.....	147
Заключение.....	160
Библиографический список.....	161
Глоссарий.....	165

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в России усилился интерес к проблемам формирования качественного кадрового состава организаций, к повышению эффективности управления персоналом, поиску резервов повышения мотивации и лояльности работников.

Целью дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов комплекса знаний об основных категориях, явлениях и процессах управления персоналом организации, а также умений и навыков, которые позволят им в будущем применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к работникам, использовать прогрессивные технологии управления персоналом в российских организациях.

В связи с этим основными задачами учебного пособия являются:

- рассмотреть предмет, методы и основные функции управления персоналом;
- рассмотреть понятие и категории кадровых ресурсов организации, структуру и задачи кадровых служб;
- рассмотреть методы организации набора, отбора и адаптации персонала,
- рассмотреть систему оценки и мотивации трудовой деятельности;
- ознакомиться с основами управления дисциплинарными отношениями в организации;
- рассмотреть психологические аспекты управления персоналом.

Учебное пособие адресовано студентам экономических направлений, а также может быть полезно преподавателям при подготовке соответствующих курсов, и всем, чья деятельность так или иначе связана с трудовыми отношениями – руководителям организаций, менеджерам по персоналу, предпринимателям.

Глава 1 Значение кадровой службы в системе управления

1.1 Наука управления персоналом и ее законы

Трудовые отношения в организациях, являющиеся предметом науки управления персоналом, изучаются и другими науками: социологией труда, трудовым правом, экономикой труда, социальной психологией, педагогикой, делопроизводством, психологией труда, менеджментом. Однако именно управление персоналом синтезирует все изучаемые другими науками аспекты трудовых отношений, соединяя их в единую систему, позволяющую эффективно управлять людьми и отношениями, складывающимися между ними в процессе труда.

В советское время (1917-1991 гг.) управление трудовыми отношениями было сосредоточено на двух направлениях: организация труда и документальное оформление трудовых отношений. В конце XX века наука управления персоналом в России вышла на новый уровень. Со сменой социально-экономической формации произошли качественные изменения в работе с персоналом, вызванные осознанием потребности в переходе государства в целом и организаций в частности к новой кадровой политике, более эффективной. Это важнейший неиспользованный резерв государственных, муниципальных органов и организаций всех форм собственности. Однако в последнее десятилетие прошлого века процесс трансформации управления персоналом существенно тормозился сложностями переходной экономики, многочисленными кризисными явлениями, инерционностью мышления большинства руководителей.

В наше время руководство многих российских организаций при разработке кадровой политики все чаще ориентируется на современные нормы, лежащие в основе демократизации трудовых отношений. Базовые принципы новой кадровой политики сформулированы в виде «Хартии основных Социальных прав трудящихся» (Социальная хартия ЕС). В основу создания локального законодательства организаций можно положить

следующие нормы Социальной хартии ЕС:

1. Все ответственные лица на предприятии обязаны обеспечивать уважение человеческого достоинства, соблюдать все общепризнанные или предписываемые в законодательстве правила социально справедливого обращения с наемными работниками, а также нормы, обеспечивающие создание достойных человека условий труда на рабочем месте.

2. Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий труда.

3. С наемным работником следует обращаться в соответствии с принципами права и справедливости, или справедливого права. Запрещается дискриминация или оказание предпочтения по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности.

4. Наемный работник должен быть проинформирован:

- о сфере своих задач и объеме своей ответственности;
- о положении своего рабочего места в рабочем процессе и в организации производства;
- о риске для здоровья, опасностях, несчастных случаях и средствах их предотвращения;
- о социальных учреждениях и возможностях их использования.

5. Наемный работник имеет право на рабочее место, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям, а также право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его рабочего места, изменения состояния его здоровья.

6. Наемный работник имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту, а также во всех случаях изменения организации труда, внедрения новых технологий, изменения целей организации и при объединении производств.

7. Наемный работник вправе вносить предложения по

совершенствованию своего рабочего места и улучшению условий труда, рационализаторские предложения. Администрация обязана отреагировать на эти предложения.

8. Наемный работник вправе обращаться в соответствующие инстанции предприятия с личными просьбами и жалобами. Эти просьбы и жалобы администрация должна рассматривать и отвечать на них в положенные сроки.

9. Наемный работник имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей вознаграждения за свой труд и других выплат, определяемых трудовым договором.

10. Наемный работник имеет право ознакомиться с данными о себе, хранящимися в его личном деле в отделе персонала, а также право на защиту своей частной жизни. В случае перехода в новую трудовую сферу он может затребовать характеристику.

11. Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей. Для такой передачи данных необходимы специальные юридические основания¹.

Это далеко не все нормы Социальной хартии, однако перечисленные принципы дают представление о том, что такое демократизация трудовых отношений, и в каком направлении необходимо двигаться российским управленцам в сфере управления персоналом.

Эффективное управление трудовыми отношениями в масштабах государства и организации предполагает постоянный анализ состояния этих отношений и положение самой организации, ее внешнюю и внутреннюю среды. Для того чтобы понять причины разного положения организаций на рынке, необходимо проанализировать, насколько учитываются в управлении важные законы науки управления персоналом.

Первый закон – обратно пропорциональной зависимости. Его формула проста – чем больше в организации лиц, не соответствующих

¹ Европейская социальная хартия (принята в г. Страсбурге 03.05.1996). - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120807/

занимаемой должности, тем хуже экономические показатели организации и тем меньше уровень средней заработной платы. Несоответствие занимаемой должности констатируется, когда работник не все свои обязанности выполняет безупречно на 100%. При этом может быть полное и частичное несоответствие. Важно определить причины несоответствия, которых может быть несколько:

- 1) работник не обладает знаниями, необходимыми для выполнения обязанности;
- 2) работник не обладает умениями или навыками, необходимыми для выполнения обязанностей;
- 3) работник умышленно уклоняется от полного выполнения своих обязанностей;
- 4) у работника нет материалов для выполнения обязанности (включая наличие некачественных материалов), программы (плана, инструкции)² и т. д.

Не соответствующий своей должности работник наносит организации ущерб: доходы организации; а соответственно и зарплата ее работников снижаются; организация теряет конкурентоспособность на рынке.

Используя этот закон для принятия управленческих решений, в первую очередь, необходимо разработать точные и недвусмысленные критерии профессионализма для всех должностей в организации, и при осуществлении отбора на вакантную должность тщательно определять соответствие претендентов этим критериям, применяя современные технологии оценки.

Поскольку несоответствующие работники негативно влияют не только на снижение доходов всего коллектива, но и на моральный климат в организации, надо регулярно проводить оценку персонала и, в случае обнаружения работников, не соответствующих должности, – разработать и осуществить мероприятия по повышению квалификации.

Второй закон – чем больше доходы организации, тем шире рынок

² Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.- М.: НОРМА.- 2003.- 992 с.

труда, на котором подбираются кадры для организации. Чем обширнее рынок труда для организации, тем больше у нее возможностей выбора. Крупные корпорации подбирают себе работников в лучших мировых университетах и компаниях. Соответственно, не очень успешные предприятия могут позволить себе только специалистов средней квалификации, т.к. рынок труда у них ограничен, а неэффективные организации и вовсе вынуждены принимать на работу тех, кто мало востребован и не имеет ценности для лидеров рынка.

Третий закон – прибыль организации тем выше, чем полнее и рациональнее используется трудовой потенциал работника (его способности, знания, навыки). Нередко в российских организациях потенциал работника используют незначительно, процентов на 10 - 15. Такое положение дел приводит к низкой производительности труда в национальной экономике в целом.

1.2 Кадровые ресурсы организации

Ресурсы – возможности, средства для получения фактических результатов деятельности и реализации целей. Кадры (фр. Cadre – личный состав) – основной состав работников предприятия (персонал). Персонал – личный состав организации (поименный), работающий по найму в организации. Кадровый состав характеризуется должностной, профессиональной, квалификационной, стоимостной структурой, численностью. Персонал – это люди, способные выполнять поставленные задачи, обладающие необходимым для этого потенциалом и умеющие его использовать для развития деятельности на соответствующей должностной позиции.

Таким образом, кадровые ресурсы – это совокупность возможностей персонала, которые могут быть использованы для получения результатов и реализации целей организации. Кадровые ресурсы можно представить как профессиональную и квалификационную структуру персонала,

необходимого для достижения эффективного результата деятельности, путем взаимодействия в процессах труда с другими ресурсами.

Кадровые ресурсы характеризуются двумя основными параметрами: производительность (полезность, необходимость для достижения целей организации) и затратность (количество, стоимость).

Задачами привлечения и использования кадровых ресурсов организации являются:

- результативность – создание и реализация продукта потребителю;
- эффективность – генерация доходов от деятельности превышает стоимость затраченных ресурсов.

Сам носитель возможностей, составляющих кадровый ресурс, – персонал – состоит из двух групп: производственный персонал (работники, занятые в производстве и его обслуживании) и работники непромышленных подразделений.

В зависимости от выполняемых функций производственный персонал предприятия подразделяется на две основные группы: рабочие и служащие. Рабочие непосредственно заняты производством продукции или оказанием производственных услуг, и делятся на основных (занятых в технологических процессах) и вспомогательных (обслуживающих оборудование и рабочие места в производственных и вспомогательных цехах, а также в обслуживающих хозяйствах).

Группа служащих состоит из следующих категорий работающих:

- руководители,
- специалисты,
- служащие (технические исполнители).

К руководителям, осуществляющим управленческие функции, относятся: директор предприятия, его заместители, главные специалисты, руководители подразделений и их заместители. Специалисты – работники, осуществляющие инженерно-технические, экономические, бухгалтерские, юридические и другие виды деятельности, связанные с подготовкой

производства, инженерным сопровождением хода производства и реализацией продукции. К техническим исполнителям относят работников, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

Все эти работники составляют промышленно-производственный персонал предприятий, который можно охарактеризовать количественно и качественно.

Количественно трудовые ресурсы организации можно охарактеризовать с помощью таких показателей, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность – это численность работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность – это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев и неявок (отпуска, болезни, командировки и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется среднесписочная численность. Она применяется для расчета производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца.

Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной

суммы на 3^3 .

Чтобы правильно определить среднесписочную численность работников, необходим ежедневный учет списочного состава с использованием приказов о приеме на работу, прекращении трудового договора, а также переводе работников внутри организации.

Для качественной характеристики трудовых ресурсов чаще всего используют такой показатель как степень профессиональной и квалификационной пригодности работников для достижения целей организации. Этот показатель базируется на принципе профессионального и квалификационного разделения труда. **Профессия** (лат. *professio* – официально указанное занятие, от *profiteor* – объявляю своим делом) – вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных знаний и практических навыков, которые приобретены в результате целенаправленной подготовки. Профессия отражает способность человека к выполнению конкретных функций в системе общественного разделения труда и является одной из основных качественных характеристик работника⁴.

Специальность (от лат. *specialis* – особый, особенный, *species* – род, вид) – комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии (инженер-строитель, инженер-технолог, инженер-механик, слесарь-инструментальщик, слесарь-лекальщик, слесарь-наладчик, врач-терапевт, врач-окулист, врач-стоматолог). **Специализация** работника – один из видов профессионального разделения труда. Если функции по определённой специальности охватывают всю сферу трудовой деятельности работника, она соответствует понятию «профессия» (шофёр, газосварщик, библиотекарь, корректор, юрист и т.д.)⁵.

Работники разных профессий и специальностей могут отличаться

³ Трудовые ресурсы и кадры предприятия // <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatij/trudovyye-resursyi-kadryi-predpriatiya-38993.html>

⁴ Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. — М., 2002. С. 226

⁵ Большая советская энциклопедия. — М.: Советская энциклопедия. 1969-1978.

квалификацией, показывающей уровень владения работником конкретной профессией или специальностью. Уровень квалификации определяется квалификационным (тарифным) разрядом и категорией, которые являются одновременно и показателями, характеризующими сложность работ. Профессионально-квалификационная структура работников отражается в штатном расписании организации.

До сих пор в отечественной науке и практике управления персоналом нет единого подхода к качественным характеристикам трудовых ресурсов. К основным параметрам, как правило, относят:

- экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж);
- личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность);
- организационно-технические (привлекательность труда, насыщенность оборудованием, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда);
- социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).⁶

По результатам оценки кадрового состава с помощью определенных количественных, качественных характеристик и показателей эффективности принимаются различные кадровые решения в процессе управления персоналом.

Сущность управления кадровыми ресурсами организации заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которое нужно размещать, мотивировать его деятельность, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации⁷.

Управление кадровыми ресурсами (персоналом) должно быть

⁶ Трудовые ресурсы и кадры предприятия // <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatij/trudovyye-resursyi-kadryi-predpriatiya-38993.html>

⁷ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.- М.: НОРМА.- 2003.- 992 с.

представлено на высшем уровне управления и вовлечено в разработку стратегии организации. При этом нельзя ограничивать процессы управления персоналом только кадровой службой, необходимо участие в этих процессах всего линейного руководства, которое соотносило бы и объединяло кадровую политику с общей стратегией организации, а ответственным за эту сферу должен быть топ-менеджер по персоналу (заместитель первого руководителя).

Основными принципами управления персоналом являются:

- рациональная система отбора и размещения кадров;
- гибкая система мотивации и оплаты труда, базирующаяся на принципах справедливости, эффективности и конкурентоспособности;
- система вознаграждений, основанная на индивидуальных и коллективных результатах;
- система управления карьерой и развития персонала, учитывающая не только цели организации, но и квалификацию, способности, потребности и результаты труда работников;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Любая организация достигает успеха только тогда, когда в процессе деятельности эффективно и рационально используются все необходимые виды ресурсов, основным из которых является персонал. Чтобы реализовать стратегические планы, решить стоящие перед организацией задачи и достичь цели, прежде всего, необходимо привлечь и рационально расставить именно кадровый ресурс, потому, что без него все остальные виды ресурсов некому будет использовать.

Формирование и использование кадрового ресурса предприятием предполагает комплекс стандартных действий, из которых складывается процесс управления:

- анализ штатного расписания и установление требований к должностям, планирование потребностей в кадровых ресурсах;

- набор и отбор персонала для обеспечения организации качественными кадровыми ресурсами в нужном количестве;
- оценка персонала, контроль эффективности его использования, своевременное выявление возникающих квалификационных дефицитов;
- развитие персонала, включающее обучение, повышение квалификации, командообразование;
- формирование мотивации персонала экономическими (система заработных плат и компенсаций) и неэкономическими методами;
- формирование кадрового резерва, планирование продвижения персонала, повышение рациональности его использования.

Все процедуры управления кадровым ресурсом должны выстраиваться с учетом влияния личностных особенностей людей, его составляющих.⁸

Таким образом, персонал – главный ресурс любой организации, управление им является чрезвычайно ответственным и сложным делом, поэтому деятельность кадровой службы, новые кадровые технологии – это залог успеха любой организации.

1.3 Структура и задачи кадровой службы

В современной российской экономике значение кадровых служб в последние два десятилетия претерпело существенные изменения – от выполнения функции оформления трудовых отношений и кадрового учета до полноценного управления персоналом. Эти изменения потребовали внесения корректив в подбор менеджеров по кадрам, в первую очередь, в образовательные критерии: сотрудник отдела по управлению персоналом должен иметь профильное высшее образование, позволяющее выполнять многочисленные сложные функции (подбор, оценка, мотивация, развитие персонала и т.д.) и нести ответственность за принимаемые решения.

Например, ошибки при подборе кадров могут повлечь за собой самые

⁸ Поляков Д.Ю. Система управления кадровым ресурсом организации: в поисках экономической эффективности /HR-портал <http://hr-portal.ru/article/sistema-upravleniya-kadrovym-resursom-organizacii-v-poiskah-ekonomicheskoy-effektivnosti>

серьезные последствия в виде экономического или репутационного ущерба организации, срыва сроков проектов, возникновения конфликтных ситуаций и т.п.

Главная задача кадровых служб – документальное оформление и управление трудовыми отношениями таким образом, чтобы достичь всех целей, запланированных в организации.

Основными задачами кадровых служб являются:

- 1) определение численности во всех структурных подразделениях организации;
- 2) заполнение всех вакансий лучшими специалистами;
- 3) документальное оформление трудовых отношений;
- 4) определение уровня соответствия каждого работника занимаемой должности (работе);
- 5) снижение уровня несоответствия работников поставленным задачам;
- 6) подбор в резерв лучших работников;
- 7) постоянное повышение квалификации работников;
- 8) прогноз потребности кадров исходя из стратегии развития организации;
- 9) создание системы мотивации работников на высокопроизводительный труд;
- 10) управление дисциплинарными отношениями;
- 11) оценка кадров и проведение необходимых перестановок кадров;
- 12) организация подготовки и переподготовки кадров;
- 13) подготовка руководящих кадров, повышение, передвижение по службе;
- 14) определение заработной платы и льгот в целях привлечения, закрепления, сохранения кадров⁹.

⁹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

Можно выделить две главные функции кадровой службы:

- 1) управление трудовыми отношениями;
- 2) документальное оформление трудовых отношений.

В функцию управления трудовыми отношениями включаются:

- 1) формирование резерва персонала;
- 2) мониторинг рынков труда;
- 3) безошибочный подбор кадров;
- 4) адаптация персонала;
- 5) ежегодная оценка персонала;
- 6) управление дисциплинарными отношениями;
- 7) формирование систем оплаты труда;
- 8) управление карьерой;
- 9) организация подготовки и переподготовки кадров;
- 10) перестановка кадров,

Оформление трудовых отношений включает:

1. Подготовка кадровых приказов (по личному составу).
2. Оформление форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (например, карточки формы Т-2, табель учета рабочего времени, ведение трудовых книжек и т.д.).



Рис. 1.1 - Кадровая документация

Так как работа кадровой службы имеет два основных направления, то и подбор специалистов по кадрам строится с учетом этих направлений.

Если проанализировать состав кадровой документации (рис. 1.1), которую сегодня ведет любая средняя и крупная организация, становится понятно, что лучше такому специалисту иметь высшее образование (например, документоведение). Это очень ответственная функция, и недооценивать квалификацию, необходимую для ее качественного выполнения, нельзя.

Выполнение функции по управлению трудовыми отношениями требует не только высшего образование с квалификацией бакалавр, специалист или магистр по таким специальностям, как управление персоналом, психология управления, менеджмент, социология, но и большого опыта работы, и определенных личностных качеств.

Специалисту, для того чтобы управлять трудовыми отношениями, необходимо знать как минимум основы следующих наук: управление человеческими ресурсами, управление персоналом, юриспруденция (трудовое право), социология (социология труда), экономика труда; менеджмент, педагогика и психология (педагогика взрослых), документоведение и документационное обеспечение управления, психология (психология управления), социальная психология, психология труда и инженерная психология¹⁰.

Как было сказано в параграфе 1.1, ответственным за управление персоналом в организации должен быть топ-менеджер по персоналу. Это значит, что в структуре организации служба персонала должна находиться на самом высоком уровне (рис. 1.2).

Предпринимательские неудачи многих организаций провоцирует консервативная позиция руководства, которое, игнорируя изменившуюся внешнюю среду, возлагает на отдел кадров только традиционную функцию работы с кадровыми документами, что, по меньшей мере, выглядит

¹⁰ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

несовременно, является нерациональным подходом.

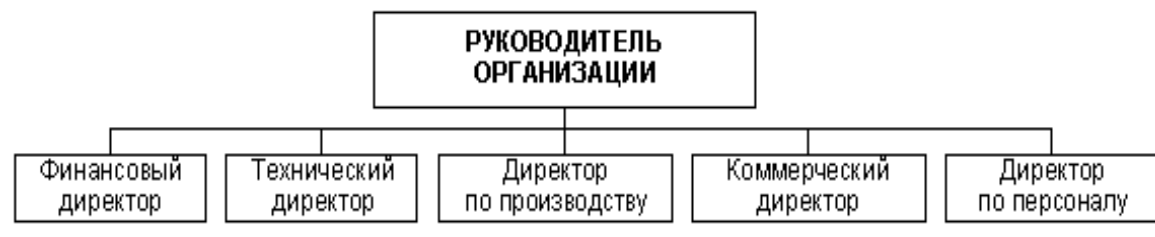


Рис. 1.2 - Место кадровой службы в структуре организации

До сих пор в некоторых российских организациях функцию управления трудовыми отношениями выполняют руководители структурных подразделений, а отделы кадров только осуществляют деятельность по оформлению трудовых отношений, т.е. по сути, работают как канцелярия. Линейные руководители самостоятельно отбирают работников в свои структурные подразделения, оценивают их по своим субъективным критериям, пытаются бессистемно мотивировать. Все эти действия, как правило, выполняются ими непрофессионально, в отрыве от общих целей организации, поэтому такой подход к управлению персоналом малопродуктивен и снижает эффективность организации.

В России в крупных организациях структура кадровой службы (Управления) может состоять из нескольких отделов, например:

- отдел оформления трудовых отношений;
- отдел управления трудовыми отношениями;
- отдел подготовки и переподготовки кадров;
- отдел мотивации и оплаты труда¹¹.

На средних по масштабу деятельности предприятиях управление трудовыми отношениями может осуществлять одно подразделение – отдел по работе с персоналом, в котором существует разделение труда по функциональному признаку (оформление трудовых отношений и управление трудовыми отношениями).

В малом бизнесе, небольших организациях и учреждениях обе

¹¹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

функции выполняет один человек, иногда функции по работе с персоналом возлагаются на секретаря или юриста малого предприятия.



Рис. 1.3 - Возможная структура кадровой службы крупного предприятия

Регламентирующих документов, определяющих численность работников службы персонала, нет – сегодня предприятия имеют право самостоятельно определять количество сотрудников кадровой службы. Конечно, существуют методы расчета численности руководителей, специалистов и других служащих, но они носят рекомендательный характер. Например, применяя нормативный метод, используют нормы времени на простые, повторяющиеся виды работ (набор текста, оформление типовых документов, различные виды учета). Для кадровой службы разработаны типовые нормы времени на подготовку и оформление документов по учету личного состава, ведению делопроизводства.

Метод расчета по нормам управляемости использует норматив численности работников организации, обслуживаемых одним сотрудником кадровой службы. В разных странах этот норматив отличается: например, в США на 1 менеджера по персоналу он составляет 100 человек работающих; в ФРГ – от 130 до 150 человек; во Франции – 130 человек; в России – 100 человек работающих, причем эти цифры могут существенно различаться по

отраслям, секторам, сферам деятельности. Крупные американские корпорации, например, позволяют себе до 150 работников служб управления персоналом¹².

Итак, деятельность современных кадровых служб должна сегодня руководствоваться следующими **принципами**:

1. От оформления и регулирования трудовых отношений – к управлению человеческими ресурсами, формированию и развитию человеческого капитала. Должна выстраиваться тесная связь между производственной стратегией предприятия и кадровой политикой. Менеджеры по персоналу должны участвовать в разработке стратегии компании.

2. Функции по управлению персоналом должны выполняться с участием линейных руководителей (менеджеров всех уровней).

3. Профессия менеджера по персоналу должна стать одной из важнейших в организации, а должность начальника кадровой службы не может занимать любой человек с высшим образованием. Это должен быть высококвалифицированный специалист-профессионал, имеющей специальную управленческую подготовку по направлениям «управление персоналом», «социология», «психология» и т.п.

4. В трудовых отношениях должно быть в полной мере задействовано социальное партнерство, что означает признание взаимозависимости работников и работодателя, солидарность всех групп организации и предоставление им права участвовать в управлении производством.

5. Систему мотивации необходимо воспринимать как важнейший фактор рационального использования и развития человеческих ресурсов. Она должна базироваться на следующих принципах:

- создание атмосферы взаимного доверия;
- убедительность принимаемых решений и обратная связь;
- сохранение занятости;

¹² Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 211 с.

- отсутствие дискриминации в вопросах занятости, карьеры и оплаты труда;
- обеспечение нормальных условий труда и защита здоровья работников;
- справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями¹³.

б. Особое внимание должно уделяться развитию персонала, целью которого является обеспечение предприятия хорошо подготовленными и мотивированными человеческими ресурсами, качественные характеристики которых будут соответствовать целям и стратегии организации.

Таким образом, кадровая служба трансформируется из осуществляющей административную рутинную деятельность подсистемы поддержки других («основных») структурных подразделений в равноправного партнера внутри организации и за ее пределами. Этот процесс и есть магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента в XXI веке, а ключевым элементом этой трансформации становится менеджер по персоналу, от квалификации и готовности к профессиональному развитию которого, в конечном счете, зависит место кадровой службы в структуре организации.

1.4 Современный менеджер по персоналу (HR-менеджер)

Задача специалиста по управлению персоналом в современной высококонкурентной среде – формировать кадровые ресурсы организации, способные реализовать ее бизнес-стратегию. Задачу привлечения и удержания в компании высококвалифицированных, работоспособных, ответственных и креативных людей должны решать менеджеры по персоналу, призванные формировать уникальный человеческий потенциал и высокий уровень ответственности работников, обеспечивая этим конкурентные преимущества организации.

¹³ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

Профессия HR-менеджера (менеджер по персоналу – «human research manager»), является сравнительно новой для нашей страны. Однако нельзя сказать, что эта профессия является совсем новой, в каждом отделе кадров имеются специалисты по кадрам, но сегодня требуется ряд новых знаний, требований и обязанностей.

Различия между кадровиком и HR-менеджером значительны. Инспектор по кадрам занимается учетом и осуществляет регулирование трудовых отношений на предприятии, тогда как менеджер по персоналу решает целый комплекс задач по функционированию и развитию системы управления персоналом.

Основными задачами HR-менеджера являются

- планирование действий по поиску, подготовке и организации деятельности персонала;
- анализ мотивации труда работников предприятия и разработка системы стимулирования;
- организация обучения и тренингов для персонала компании;
- формирование сплоченного трудового коллектива и создание корпоративной культуры.

В его функции, прежде всего, входит деятельность по общению с людьми, то есть подбор кандидатов на вакантную должность, создание системы поощрения и наказания работников, а также поддержание и даже разработка корпоративного стиля компании. Именно от этих людей в основном зависит атмосфера в коллективе. Поэтому в компетенцию менеджера по персоналу также входит обязанность формулировать и доносить до сотрудников цели и миссию предприятия, проводить мероприятия, которые бы способствовали укреплению внутреннего духа организации, а также открывать перед каждым работником его перспективы на должности, которую он занимает.

К основным требованиям к менеджеру по персоналу можно отнести высшее образование. Оно может быть юридическим, экономическим,

психологическим, педагогическим, обязательно глубоким и системным. Особое внимание здесь уделяется моральным качествам. Профессионал в данной отрасли должен быть организованным, проницательным, коммуникабельным и практичным. Менеджеру по подбору персонала должно быть комфортно общаться с людьми, а людям с ним. Нужно уметь выслушать сотрудников, оценить особенности их поведения, уметь прогнозировать профессиональную успешность, иногда даже помочь дельным советом. Но в то же время такой специалист должен быть хорошим управляющим. От менеджера по персоналу также требуется авторитетность и жесткость, для того, чтобы суметь справиться с поставленными задачами.

Можно сказать, что от деятельности современного менеджера по персоналу во многом зависят конкурентоспособность организации. Стратегическими направлениями по формированию конкурентных преимуществ считаются:

1) развитие человеческого потенциала предприятия путем обеспечения роста профессиональной компетентности работников. Преодоление несоответствия потенциала организации требованиям рынка возможно, в первую очередь, за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала;

2) повышение удовлетворенности трудом и уровня ответственности работников путем управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, которые способны генерировать идеи, разрабатывать и внедрять инновации, создавать репутацию организации, привлекать новых клиентов.

К обязанностям современного менеджера по персоналу можно отнести наблюдение за рынком труда, владение информацией о сложившейся ситуации с кадрами, средней заработной плате на рынке и информирование об этом руководителей. Он производит набор, отбор и оценку соискателей, проводит собеседования с кандидатами, при этом должен уметь искать новые

источники и методы по поиску профессиональных кадров. Умение составлять профессиограмму на каждое отдельное вакантное место, то есть хорошо знать, какими личностными и профессиональными качествами должен обладать претендент на ту или иную должность, тоже входит в обязанности HR-менеджера. Он также принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности

Можно перечислить и такие обязанности и требования как:

- планирование потребностей в персонале на ближайшее время и в перспективе, создание резерва сотрудников, а также оперативный поиск нужных специалистов;

- знание трудового законодательства, основ делового общения, работы с документами и грамотной как устной, так и письменной речи;

- составление и оформление трудовых договоров, контрактов и соглашений, формирование и учет личных дел сотрудников;

- осуществление контроля за соблюдением правил внутреннего распорядка предприятия, принятие участия в разрешении трудовых конфликтов и споров.

HR-менеджер разрабатывает программы по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения. В это направление входит организация программ стажировки, обучения, повышения квалификации, аттестации работников, разработка, организация и проведение тренинговых, социальных программ.

Менеджер по персоналу должен уметь находить индивидуальный подход к сотрудникам компании, мотивировать их.

Кроме того, он должен обладать творческим мышлением, аналитическим умом, долговременной и оперативной памятью, а также устойчивым вниманием и наблюдательностью.

В целом же можно сказать, что работа менеджера по подбору персонала – это сложное сочетание рутинных и творческих задач, не каждому под силу с ними справиться.

Министерство образования РФ с 2000 года утвердило специальность «Управление персоналом», и сегодня высококвалифицированные менеджеры по персоналу востребованы на рынке труда.

Контрольные вопросы по главе 1

1. В каком международном документе сформулированы базовые принципы кадровой политики XXI века?
2. Как формулируются первый, второй и третий законы управления персоналом?
3. Какие причины несоответствия работников своим должностям чаще всего встречаются в организациях?
4. Что такое персонал?
5. Какие показатели характеризуют количественный и качественный состав трудовых ресурсов организации?
6. Какими принципами надо руководствоваться при управлении персоналом?
7. Что является функциями, а что – задачами кадровых служб?
8. Из каких отделов может состоять кадровая служба крупной компании?
9. Каковы характеристики современного HR-менеджера?

Глава 2 Формирование кадрового состава организации

2.1 Организация набора персонала

Набор рабочей силы заключается не только в заполнении имеющихся в организации вакансий, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков трудовых договоров, изменение направления производственной деятельности и сопровождающие его сокращение или набор кадров и др.).

Процесс набора персонала начинается с определения того, какой персонал нужен организации. Для этого выстраивается система подготовки к приему на работу, которая призвана выполнять несколько функций:

- 1) позволяет подобрать необходимый персонал с минимальными ошибками;
- 2) создает основу для оценки персонала;
- 3) дает возможность более эффективно управлять дисциплинарными отношениями;
- 4) позволяет подготовить и заключить качественный трудовой договор.

Для подготовки к подбору кадров необходимо разработать как минимум два документа:

- 1) описание рабочего места;
- 2) должностную инструкцию;

Описание рабочего места – это правовой документ применения нормы права к определению положения наемного работника. Он обращен к человеку, занимающему конкретное рабочее место. **Рабочее место** – место постоянного или временного пребывания работающего в процессе трудовой деятельности или все места, где работник должен находиться или куда ему необходимо следовать в связи с его работой. Эти места прямо или косвенно находятся под контролем работодателя.

Полное определение рабочего места – пространственная зона трудовой

деятельности, оснащенная необходимыми средствами (основным и вспомогательным оборудованием, технологической оснасткой, средствами организационной и вычислительной техники), определенная на основании трудовых и других норм, закреплённая за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ.

Рабочее место является первичным звеном производства, организации труда. Для служащих рабочее место рассматривается обязательно в сочетании с должностью.

Большинство «описаний рабочего места» содержит следующие разделы:

- 1) определение работы;
- 2) краткое описание работы;
- 3) стандарты исполнения;
- 4) рабочие условия;
- 5) спецификация работ.

Рабочие места должны соответствовать требованиям научной организации труда (НОТ). НОТ – это процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Целью НОТ является улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (предприятия). При научной организации рабочего места должны учитываться:

- 1) антропометрические данные;
- 2) требования НОТ;
- 3) рекомендации физиологии, психологии, гигиены;
- 4) требования технической эстетики.

Изменение рабочего места является изменением существенных условий труда.

Другим правовым документом, определяющим положение наёмного работника в организации, является должностная инструкция – важнейший документ, определяющий обязанности работника на рабочем месте, правовой

акт индивидуальной направленности¹⁴.

Должностная инструкция четко определяет место и назначение конкретной должности в компании. Именно в ней отражены такие важные вопросы, как требования, выдвигаемые к кандидатам на вакантные должности, должностные обязанности сотрудников, их права и ответственность. Должностные инструкции призваны облегчить адаптацию новых сотрудников. Они служат основой для оценки результатов деятельности сотрудников и их аттестации. Следует заметить, что типовые должностные инструкции содержат лишь общую информацию, а задача HR-специалиста и других заинтересованных лиц – переделать типовую должностную инструкцию на основании корпоративных стандартов своей компании.

Взяв за основу примеры должностных инструкций, необходимо разработать такой документ, который будет решать задачи конкретной компании с учетом ее структуры, сферы деятельности и других особенностей.

На работника в организации возлагаются следующие обязанности:

- 1) обязанности наемного работника. Они определены в федеральном законодательстве, в частности, в ст. 21 ТК РФ;
- 2) отраслевые обязанности или обязанности, которые возлагаются на работников различных отраслей законодательства;
- 3) корпоративные обязанности, которые возлагает организация на каждого своего работника;
- 4) обязанности, которые работник выполняет на своем рабочем месте.

Они и указываются в должностной инструкции.

Должностная инструкция составляется на основе тарифно-квалификационных характеристик и включает следующие разделы:

- 1) наименование должности;
- 2) порядок назначения и освобождения работника от занимаемой

¹⁴ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

должности;

- 3) кому подчиняется работник;
- 4) за кого непосредственно отвечает работник;
- 5) определяются квалификационные требования к работнику по образованию, специальности, стажу работы по специальности;
- 6) перечисляются правовые акты, которыми работник должен руководствоваться в своей деятельности;
- 7) основные направления деятельности и задачи.
- 8) конкретные действия работника;
- 9) периодичность и сроки их исполнения;
- 10) связи по должности;
 - перечисляется содержание информации;
 - форма предоставления информации;
 - сроки и периодичность поступлений или передачи информации;
- 11) права работника. Права работнику предоставляются для выполнения им его функций по отношению к подчиненным, внешним организациям, работникам организации;
- 12) ответственность. В этом разделе устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей.

Таким образом, эти два документа (описание рабочего места и должностная инструкция) позволяют определить и количественные (рабочие места), и качественные (требования к должностям) характеристики персонала.

Следующим элементом системы подготовки к набору персонала является планирование потребности в трудовых ресурсах, которое начинается с оценки имеющихся в распоряжении организации кадров. Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии, при которой работающих условно можно разделить на пять групп:

- 1) работники, которые решают все поставленные задачи, могут

находить новые направления для деятельности, ставить новые задачи для обеспечения развития организации;

2) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

3) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

4) работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

5) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников четвертой и пятой групп кадровая служба обязана освободиться, расторгнув с ними договор.

Далее совместно с линейными руководителями проводится оценка содержания работы на каждом рабочем месте, которая позволяет решить следующие задачи:

- а) отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;
- б) исключить ненужное дублирование работ;
- в) максимально расширить рабочие функции, задачи, решаемые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел персонала составляет для себя описание всех работ – рабочих, технических, инженерных, научных, административных и т. п. Эта информация необходима для принятия решений о перемещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности кадров, повышении и понижении в должности¹⁵.

Таким образом, планирование трудовых ресурсов – это система комплексных решений, позволяющих:

- а) обеспечить организацию необходимым персоналом с необходимым

¹⁵ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

уровнем квалификации работников;

б) подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи и ставить новые.

Каждый вид деятельности организации в итоге должен быть обеспечен человеческими ресурсами. При этом необходимо разделять текущую потребность в рабочей силе (которая существует в настоящий момент) и долгосрочную (которая появится спустя некоторое время).

Основная задача планирования персонала – обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, который ведет к излишним расходам.

После определения потребности в персонале начинается следующий этап – выбор и работа с источниками набора.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей,

осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадровых агентств, для компаний, численность персонала которых не превышает 40-60 человек, в 40% случаев наем новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях, в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

2. «Самостоятельные» кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости, они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают

дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют ресурсы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог,

экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках.

Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов-работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

а) массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.);

б) услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе;

в) подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры,

специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами. Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке – руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д. Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом-работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу.

К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);

- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работу в конкурирующих организациях;

- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока на занимаемой должности;

- кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;

- с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании-клиента конфиденциальную информацию.

В любом случае для качественного набора персонала целесообразно иметь исчерпывающую информацию о местном рынке труда, рынке на территории субъекта РФ, а также иметь представление о зарубежных рынках. В специализированных изданиях постоянно публикуется такая информация (например, «Справочник кадровика», Справочник по управлению персоналом», «Служба кадров и персонал»), дается ее анализ потребностей в специалистах, анализ оплаты труда и т.д. Можно анализировать материалы специализированных ресурсов Интернет. Можно время от времени проводить мониторинг состояния кадровых ресурсов и оплаты труда конкурирующих фирм (например, совместно со службой безопасности, аналитическим отделом или отделом маркетинга).

Другим источником набора является так называемый внутренний рынок труда, на котором осуществляется **внутренний набор персонала**:

- на появившуюся вакансию;
- для формирования кадрового резерва на будущие вакансии.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что способности работника оцениваются выше, повышается мотивация и удовлетворенность трудом, работника почти не нужно адаптировать к коллективу.

Существует распространенное мнение, что продвижение и передвижение своих сотрудников обходятся организации дешевле. Кроме того, стимулирование работников к повышению квалификации с последующим повышением в должности способствует формированию ответственного отношения к работе.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предложить подать резюме для участия в конкурсе. Можно использовать сформированный кадровый резерв и т.д.

2.2 Механизмы отбора персонала

Отбор представляет собой функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности. Поскольку рабочая сила нанимается в организацию исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;

– личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Если организация при подборе кадров выдвигает только одно требование к работнику – его профессиональная подготовка (образование), то ошибки неизбежны. Эффективно работающие организации определяют, прежде всего, требования, предъявляемые работнику рабочим местом, на которое он подбирается, в том числе и социально-психологические характеристики, необходимые для выполнения конкретных обязанностей.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов, или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

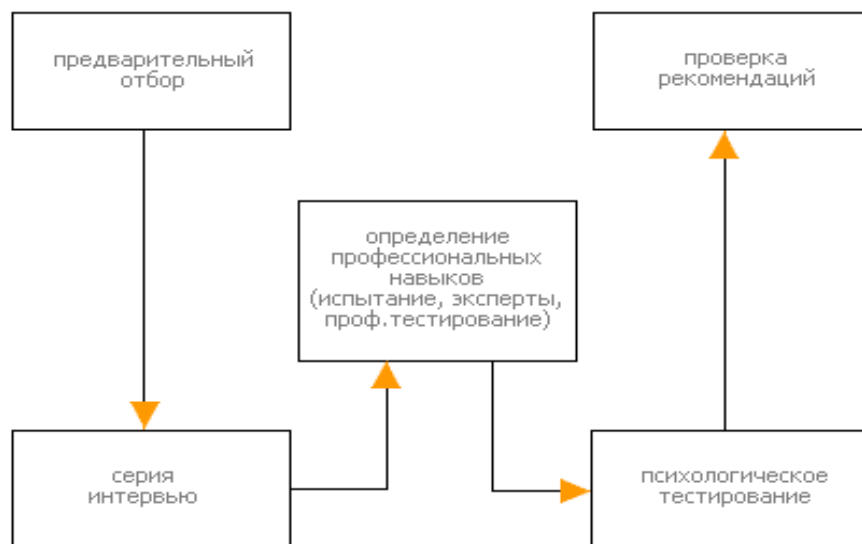


Рис. 2.1 - Система отбора персонала

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это неважно, и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (собеседование, интервью)

Собеседование – это интервью с заданными, типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки. В ходе собеседования оцениваются не только содержание ответов, но и внешний вид человека, его поведение. Все оценки непременно фиксируются.

Существует множество рекомендаций по проведению собеседований. Вот самые основные:

1. Постараться установить взаимопонимание с собеседником, дать ему

возможность чувствовать себя свободно и непринужденно.

2. По ходу собеседования постоянно концентрировать внимание на соответствии человека требованиям предполагаемого рабочего места, рабочей функции, места работы.

3. Не делать поспешных выводов, пока не аккумулируется вся информация; лишь по окончании собеседования можно составить впечатление о собеседнике, а затем дать аргументированную оценку.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие виды интервью:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью

наиболее распространен. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью – определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например, «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Иногда проводят интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методика применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
- не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой кандидат работает. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места

предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно требует администрация, и которые предусмотрены ТК РФ, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов, и регламентируется ст. 213 ТК РФ, а также Приказом Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н (ред. от 05.12.2014) «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда» (зарегистрирован в Минюсте России 21.10.2011 N 22111).

Ступень 7. Принятие решения

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Если в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, он получает предложение от компании. Обычно такое

предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;

- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;

- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;

- любое условие должно быть четко сформулировано;

- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

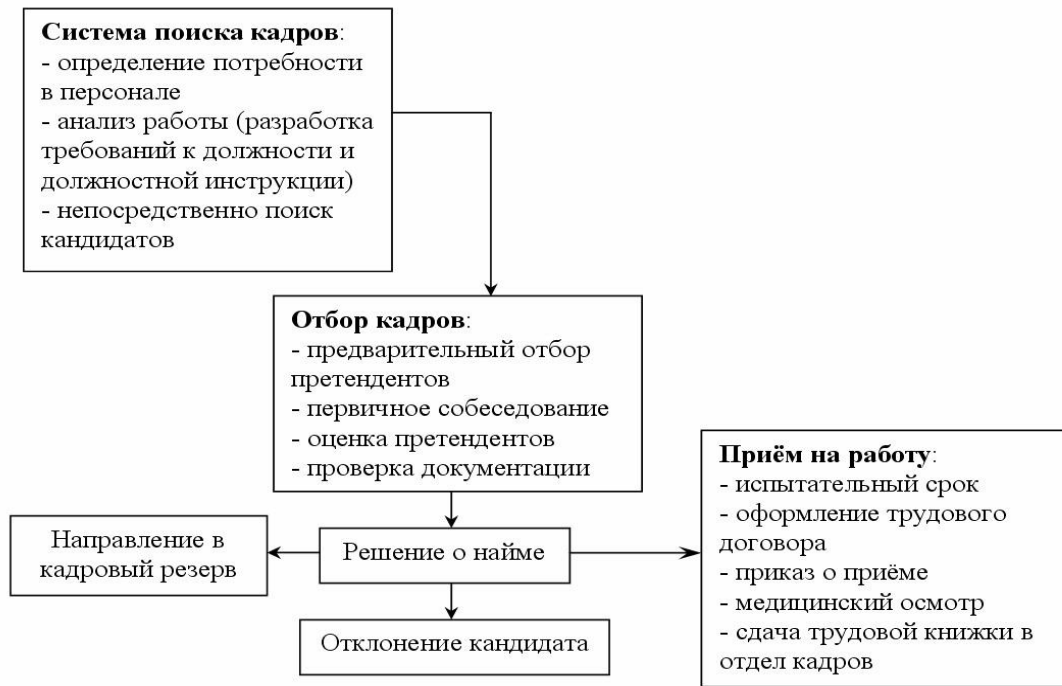


Рис. 2.2 - Система набора, отбора и найма персонала

Таким образом, подбор персонала состоит из трех компонентов – набора (поиска), отбора и найма (рис. 2.2). Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом. В этой связи ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших работников является удачным вложением денег.

При организации процесса подбора персонала необходимо учитывать влияние целого комплекса факторов: законодательных ограничений и возможностей, специфики предприятия, рынка рабочей силы, непосредственного окружения, местоположения предприятия и т. д. Чем выше должность, на которую претендуют кандидаты, тем сложнее и продолжительнее процесс отбора.

В управленческой практике при отборе персонала используется несколько видов критериев: квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений

оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; психолого-личностные, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

Принимая решение о проведении отбора персонала, важно корректно производить выбор методов и инструментов, повышающих уровень прогностичности данного процесса. При организации проведения конкурсного отбора необходимо внедрять в отделах службы управления персоналом автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов. Последним этапом процесса набора персонала является составление базы данных по кандидатам на вакантные должности.

2.3 Оформление приема на работу

Прием на работу граждан РФ является достаточно стандартной процедурой, не представляющей особой сложности для кадровиков. Но они порой забывают, что процесс требует системного подхода, необходимости придерживаться общей схемы. Даже любая мелочь, упущенная в процессе оформления нового сотрудника, может привлечь внимание со стороны прокуратуры, либо Государственной инспекции труда (ГИТ), что совсем не желательно для работодателя.

Процедура оформления новых сотрудников регулируется несколькими нормативными документами:

1. Главы 10 и 11 Трудового кодекса страны (ТК РФ). Детально разбирают процесс подготовки трудовых договоров и книжек.

2. Постановления Правительства №225 от 16.04.2003 (с изменениями и дополнениями), и Министерства труда №69 от 10.10.2003. Описывают требования и порядок заполнения, учета и хранения трудовых книжек.

3. Постановление №1 от 05.01.2004 Государственного комитета статистики. Содержит образцы первичных документов по новым сотрудникам: приказ о приеме на работу; личная карточка.

Для того чтобы ускорить оформление соискателей и не ошибиться при этом, следует придерживаться общей схемы приема на работу и стандартного перечня документов.

Порядок приема сотрудника на работу проходит в 6 основных этапов:

1. Проверка предоставленных соискателем документов. В зависимости от требований работодателя кандидат должен подтвердить образование, опыт работы, владение различными навыками.

2. Ознакомление нового сотрудника с внутренними документами организации под роспись. Среди наиболее распространенных выделяются: должностная инструкция; правила внутреннего распорядка; требования по дресс-коду или коммерческой тайне.

3. Согласование и подписание трудового договора. Документ составляется как минимум в 2-х экземплярах, подписывается сотрудником и представителем работодателя.

4. Подготовка приказа о приеме на работу: для одного сотрудника форма №Т-1; для учета группы специалистов №Т-1а. Приказ содержит краткие выжимки сути трудового договора: величину оклада; наличие испытательного срока; должность, отдел.

5. Оформление личной карточки по форме №Т-2. На данном этапе информация о новом сотруднике подается в бухгалтерию для открытия лицевого счета и внесения данных в таблицу учета рабочего времени. Также на специалиста может быть заведено личное дело, если это предусмотрено распорядком организации.

6. Внесение сведений в трудовую книжку. В случае если сотрудник устраивается на работу впервые, то такой документ заводится работодателем.

Представитель организации вправе требовать определенный законом перечень документов от соискателя, однако, на практике сотрудник кадровой службы может запросить и иные бумаги.

Таблица 2.1 - Общий список документации

Обязательные документы согласно 65 статье ТК РФ	Дополнительные сведения и справки
паспорт (законом допускается предоставление и других документов, удостоверяющих личность, но на практике необходим именно паспорт)	идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)
трудовая книжка (при условии, что работник устраивается не впервые)	подтверждение регистрации
документальное подтверждение уровня квалификации при необходимости (дипломы, аттестаты)	медицинские заключения (если должность предусматривает прохождение обследований состояния здоровья, то работодатель обязан это оплатить)
страховое свидетельство государственного пенсионного страхования	рекомендательные письма
для мужчин, а также для всех военнообязанных необходимо предъявить документы воинского учета (военный билет)	заявление о приеме на работу

В случае подлога документов при трудоустройстве сотрудник может быть уволен по статье 81 ТК РФ. Помимо этого, за предоставление заведомо ложных бумаг грозит уголовная ответственность.

Работники отдела кадров должны обладать навыками обнаружения подделок в документах. Подделка документов может быть полной или частичной.

Полная подделка заключается в изготовлении или подборе составных частей документа:

1) бланка; 2) бумаги; 3) рукописного текста; 4) удостоверительных средств (подписи, печати, штампов).

Частичная подделка состоит во внесении отдельных изменений элементов в подлинный документ. Наиболее часто используются следующие изменения:

1) подчистка – механическое удаление части текста, отдельных букв, цифр. Текст стирается резинкой или выскребивается острым предметом. Признаком подчистки является нарушение поверхностного слоя бумаги, взъерошенность волокон и т. д.;

2) химическое травление – полное или частичное обесцвечивание или

смывание текста документа. Признаки химического травления – изменение оттенка бумаги, расплыв чернильных штрихов, изменение цвета фоновой сетки и т. д.;

3) дописка, допечатка текста. Признаками подделки являются различия в почерке, несовпадение печатных знаков в строке. Эти признаки обнаруживаются с помощью увеличительных приборов, ультрафиолетовых и инфракрасных лучей;

4) замена частей документа – фотокарточек, листов, номера документа. Признаки переклейки являются: разный клей под фотокарточкой, несовпадение текста в оттиске печати и т. д.¹⁶.

Первоочередным документом для оформления работника является трудовой договор. Сегодня Трудовой кодекс не требует от соискателей заявления о приеме на работу. Однако данный документ удобен для самого кадрового работника при формировании личного дела. С его помощью легче инициировать процесс приема сотрудника. Собственноручно написанное заявление о приеме на работу, завизированное всеми заинтересованными в сотруднике лицами, в том числе руководителем организации – удобный документ для налаживания вопросов, возникающих во время процедуры приема на работу. Волеизъявление соискателя, согласие работодателя – все в одном месте.

Ст. 67 Трудового кодекса гласит, что: форма трудового договора только письменная, устный вид не допускается; составляется не менее чем в 2-х экземплярах; подписью работника заверяется факт получения им своего экземпляра. Все важные моменты, касающиеся трудоустройства, непременно находят свое отражение в документе. В частях 1, 2 ст. 57 ТК РФ указано, какие сведения обязательно включаются в трудовой договор. В ч.4 той же статьи приведены дополнительные условия.

В трудовом договоре всегда должны присутствовать следующие позиции:

¹⁶ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

1. Место работы. Указывается юридический, фактический адрес, где работник будет трудиться, наименование отдела.
2. При наличии должностной инструкции дается отсылка на неё, при отсутствии – прописывают полный перечень всех обязанностей работника.
3. Размер заработной платы со всеми выплатами и добавками. Дата ее выдачи.
4. Режим труда, все виды отдыха сотрудника.
5. Испытательный срок наличие/отсутствие.
6. На какой срок заключен договор.

В случае если работник уже выполняет трудовые функции, но договор пока не подписан, работодатель обязан оформить фактическое допущение в документальном виде. Для этого дается всего лишь три дня.

Часто действия работодателя нарушают закон, заключая договор о материальной ответственности со всеми работниками. Но существует Перечень Минтруда, в котором приведены все наименования должностей и виды работ, предполагающие материальную ответственность. Подписание документа с лицами, занимающими другие должности, нецелесообразно. Он не имеет юридической силы, и взыскать ущерб с сотрудника не получится.

Приказ о приеме на работу полностью повторяет условия из трудового договора. Чаще всего приказ о приеме издается в унифицированной форме Т-1 и Т-а. Подписывается двумя сторонами. Для ознакомления дается всего три дня. Нарушение сроков – явный штраф в случае судебной тяжбы.

Далее необходимо сделать запись в трудовую книжку. Время, в течение которого кадровый работник может сделать запись в трудовой книжке, лимитировано – всего пять дней. Заполнение трудовой книжки производится в соответствии с инструкцией по их ведению. Наименование должности должно точно соответствовать наименованию должности в приказе и трудовом договоре. Четко указывается дата приема, документ-основание (приказ), его номер. Полученная от работника трудовая книжка обязательно отражается в книге учета движений трудовых книжек. В ней

фиксируются основные сведения: Ф.И.О. владельца книжки; должность, на которую он оформлен; структурное подразделение; серия, номер трудовой книжки; серия, номер вкладыша, при его наличии; подпись лица, получившего документ и сделавшего запись.

Оформление личной карточки единой для всех формы Т-2, которая отражает актуальную информацию о работнике. В ней записываются все персональные данные человека: Ф.И.О., год рождения, место рождения; паспортные данные; СНИЛС; ИНН; образование; награды; воинский учет (звание, категории годности, военкомат, мобилизационное предписание); должность. Кадровики обязаны постоянно обновлять сведения Т-2, дополняя его новыми фактами: переводы; отпуска; поощрения; изменения личных данных.

Обязательное условие приема на работу человека – соискатель должен состоять на воинском учете, работодателю необходимо затребовать его военный билет. На основании полученных данных, в местный военкомат (по прописке сотрудника) отправляются сведения. Форма уведомления единая. В ней прописывают следующую информацию: должность; структурное подразделение; когда принят, номер приказа. Сведения необходимо отправить в течение десяти дней. Задержка недопустима.

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника под роспись с локальными нормативными актами. Работник должен увидеть и прочитать их еще в качестве соискателя и подтвердить факт ознакомления своей подписью. Это важный момент. Если дата ознакомления будет стоять позже даты договора, то при возникновении спорных вопросов, работодателю придется искать оправдательные документы, почему он не выполнил свои обязательства вовремя. Будущий работник, до того, как приступит к выполнению своих обязанностей, должен представлять, что его ожидает, какие требования в трудовом коллективе предъявляют к сотрудникам. При этом не стоит предъявлять работнику все имеющиеся локальные акты. Необходимо ознакомить лишь с теми, которые касаются его

будущей работы: правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с ч.3 68 статьи ТК РФ; положение о персональных данных (ст. 87 ТК РФ); положение об оплате труда (ст. 135 ТК РФ); правила по охране труда (ст. 212 ТК РФ). Должностная инструкция, коллективный договор, положение о социальном обеспечении, информационной безопасности есть не в каждой организации, поэтому знакомят с ними только при их наличии.

В серии испытаний, которым подвергается претендент, последним является испытательный срок (ст. 70 ТК РФ: по соглашению сторон при заключении трудового договора может быть установлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе), в процессе которого непосредственно в рабочей обстановке проверяется обоснованность сделанных ранее выводов о пригодности специалиста. Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения ТК РФ, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

2.4 Адаптация принятых работников

Хотя специалист и зачислен в штат организации, на этом процедура его приема не завершена. Можно сказать, что она продолжается и по истечении испытательного срока. Последним, окончательным этапом процедуры приема можно считать адаптацию специалиста, которая начинается с

официального введения в должность. Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала. Абсолютно у каждого нового работника есть период адаптации на новом рабочем месте.

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику. Этот этап проходит в разных компаниях по-разному, многое зависит и от индивидуальности сотрудника. Срок его варьируется от 2-х недель до полутора месяцев. В этот период работа ведется под контролем HR-отдела. Одна из его функций – профориентация кандидата в самом начале его деятельности и правильное определение его способностей и возможностей.

Целями адаптации являются:

1. Сокращение стартовых издержек. Пока новый работник сложно и долго разбирается с тем, как работает предприятие, он трудится малоэффективно и не дает результат, который необходим для роста прибыли компании. Трудовая деятельность любого работника должна быть результативна.
2. Снижение степени озабоченности и уровня неопределенности новичка на рабочем месте.
3. Сокращение текучести кадров. Если новый работник чувствует себя некомфортно и неуверенно, он, скорее всего, уволится в течение короткого времени.
4. Рост лояльности компании-работодателя в HR-сфере, среди потенциальных сотрудников и внутри компании.

5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой у сотрудников.

6. Экономия ценного времени непосредственного руководителя нового сотрудника и остальных работников отдела. Необходимость тратить время на неуверенного и сомневающегося работника, который не приспособился к новому месту, не позволяет работать в правильном режиме. Тем самым сбивается график и снижается эффективность работы всего отдела.

Таким образом, трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Различают следующие формы адаптации:

Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;

– активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:

1. **Первичная адаптация** – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

2. Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:

1. Стадия ознакомления.

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация, в свою очередь, проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2. Стадия приспособления.

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. Стадия ассимиляции.

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

В процессе адаптации у новых сотрудников могут возникать различные сложности.

Основным врагом нового сотрудника в компании (особенно, без трудового опыта) являются сомнения и страхи, которые иногда не позволяют показать себя с лучшей стороны и становятся причиной скорого ухода с работы.

Среди «фобий» новых работников во время адаптации:

- потерять полученное место в компании;
- не справиться с обязанностями, нарушить сроки выполнения проектов;
- не найти общего языка с коллегами, проблемы коммуникации;
- обнаружить профессиональные недостатки или пробел в знаниях, необходимых для работы;
- оказаться некомпетентным в глазах руководства и коллег;
- не сработаться с новым руководителем.

Необходимость правильной адаптации неоспорима и по той причине, что большинство увольнений приходится на сотрудников, которые отработали в компании менее месяца. Кроме того, достаточно часто на предприятии несчастные случаи на производстве происходят именно в первое время работы нового специалиста.

Немаловажную роль в работе нового сотрудника играют правильно подобранные методы адаптации персонала. Они бывают двух видов: непроизводственные и экономические.

Суть экономических методов заключается в материальной мотивации сотрудника. Ведь основным критерием выбора работы является заработная плата. Непроизводственные методы состоят в том, что работодатель

выбирает собственную схему проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников.

Примеры непроизводственных методов: тимбилдинг, корпоративный PR, наставничество, корпоративные группы и сайты, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива. Любой способ из вышеперечисленных достаточно эффективен в период адаптации сотрудника, а также для сплочения коллектива.

Современные технологии позволяют улучшить бизнес-процессы на предприятии и работать над командным духом всех сотрудников, увеличивая эффективность и результативность их работы и процветания компании.

Адаптация персонала является важным бизнес-процессом в любой организации, поэтому его не следует упускать из виду. Важно тщательно проработать схему этого проекта и зафиксировать его как корпоративное и нормативное положение об адаптации персонала конкретной компании.

Это положение должно контролироваться ответственными сотрудниками. Только если оно будет действительно работать, новые работники смогут быстро вникнуть в работу, избежать страхов и неуверенности в себе, за короткий срок стать результативным звеном команды.

2.5 Процессы движения персонала в организации

В большинстве организаций происходит постоянное движение кадров. Процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых, называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (например, ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Степень мобильности персонала обусловлена следующими факторами:

1. Настоятельностью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом.

2. Сделанными вложениями средств, связанными с работой и условиями жизни (наличие своего хозяйства приковывает человека к месту, а специфика профессии может затруднить поиск новой работы).

3. Желательностью нового места работы, обеспечивающего потенциально улучшение условий жизни и труда.

4. Легкостью адаптации в новых условиях (она прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту и экономическим и иным потерям, связанным со сменой работы).

5. Обладанием информацией о вакансиях и ее достоверностью (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в том или ином месте и уверены в том, что эти сведения точны, им легче покинуть свою должность).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен.

Для уходящих лиц позитивными моментами являются: ожидаемый рост доходов на новом месте, дополнительные перспективы карьеры, расширение связей, приобретение более подходящей по содержанию работы, улучшение морально-психологического климата. В то же время они теряют заработок, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников в связи с уходом их товарищей появляются новые возможности продвижения, дополнительная работа и заработки, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации в целом мобильность персонала облегчает избавление от слабых и некомпетентных работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадров; облегчает процесс изменений, повышает

внутреннюю активность и гибкость, но порождает дополнительные затраты, связанные с набором новичков, их обучением, нарушением привычных взаимосвязей, вызывает потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции и пр.

В излишне мобильном коллективе ниже эффективность труда, чем в стабильном, также и из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, ибо при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести.

Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации, проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним. Последний по-другому называется текучестью кадров.

Необходимый оборот по выбытию имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные моменты (состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (уход в армию или на пенсию). Неблагоприятные последствия такого оборота ослабляются тем, что люди

часто не порывают связей с организацией и оказывают ей по мере возможности помощь и содействие.

Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно она характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы существенно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли (из учебных заведений, из других организаций в порядке перевода, с бирж труда и пр.), и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

Кроме оборота персонала, связанного с приемом на работу новых сотрудников и увольнением старых, всегда существует движение персонала внутри компании: замещение, перестановка, ротация и продвижение по служебной лестнице. Конкретика внутренних перемещений бывает различной, однако общая логика этого процесса определяется следующими целями:

- экстренное решение внезапно возникших кадровых проблем;
- оптимизация расстановки персонала;
- повышение общего уровня компетентности сотрудников и усиление управленческого аппарата компании.

Права организации по перемещению персонала – вверх, вниз, на параллельную должность, за пределы организации – ограничены законом.

Общее правило, регулирующее перемещение работника, записано в ст.

72 ТК РФ: перевод возможен только с согласия работника, т. е. на основании договора.

Одним из видов перемещения является **повышение персонала**. На многих предприятиях в нашей стране и за рубежом составляют программы роста кадров. Если организация использует принцип пирамиды, при котором работники извне набираются только в ее основание, а далее продвигаются по ступеням пирамиды лишь работники данной организации – повышение по службе является важным направлением кадровой политики, которое требует выработки определенной стратегии и тактики, закреплённой в правилах.

Важнейшее правило при повышении персонала говорит о том, что во всякой иерархии каждый служащий имеет тенденцию достигать своего **уровня некомпетентности**. Например, при хорошей по результатам работе человека продвигают на следующую ступень. И тут вдруг обнаруживается его некомпетентность. Типичной ошибкой отдела персонала, который готовит такое продвижение, является оценка работника по занимаемому месту и отсутствие прогноза о его способностях выполнять работу на другой ступени организации. Человек прекрасно справляется со своей работой, но это не значит, что он справится с работой и на более высоком уровне. Средство против такой ошибки – тщательная проверка способностей и возможностей кандидата на новое место.

Повышение кадров согласно трудовому законодательству означает перевод на другую работу. Его нужно правильно в соответствии с законодательством оформить. Такой перевод осуществляется по соглашению сторон и изменяет существующий трудовой договор.

Понижение персонала: в кадровой работе приходится иногда прибегать и к такой форме движения кадров, как понижение работников. Причин для этого может быть несколько:

- ухудшение качества работы по состоянию здоровья или по другим причинам;
- нарушения дисциплины – недисциплинированность работника.

Для понижения могут быть и естественные причины – работник по возрасту уже не в силах выполнять свои обязанности полностью. В этом случае он должен освободить это место. Если работник внес значительный вклад в работу организации, то его перемещение может сопровождаться сохранением ему его заработной платы или даже ее повышением и сохранением имеющихся льгот.

Передвижение персонала: может выступать, как принцип организации труда.

Перемещение или перевод используется в разных целях:

- как способ расширить опыт работника;
- когда администрация считает, что на другом месте человек будет работать более эффективно;
- когда работник не справляется со своей работой, по инициативе самого работника.

Переводу всегда должна предшествовать оценка труда, на основе которой и принимается решение о переводе.

Общее правило перевода записано в ст. 75 ТК РФ – перевод возможен только с согласия работника. Временные переводы по инициативе администрации регулируются ст. 74 ТК РФ.

Перемещением считаются несущественные изменения трудовой функции работника, переводом – существенные. Эти перемещения должны осуществляться только строго в пределах специальности, квалификации или должности. Специальность высшего профессионального образования – совокупность знаний, представлений, умений и навыков выпускника, приобретенных в процессе обучения по основным профессиональным образовательным программам высшего образования и обеспечивающих возможность определенного вида профессиональной деятельности в соответствии с присвоенной квалификацией (профессия – вид трудовой деятельности).

Увольнение работника, т.е. перемещение его за пределы организации

– может происходить как по инициативе работодателя, так и по собственному желанию работника. Правила расторжения трудового договора по инициативе работника изложены в ст. 80 ТК РФ.

Право на расторжение контракта по инициативе администрации есть, но оно значительно ограничено государством, которое также устанавливает и процедуру реализации этого права. Общие основания для увольнения изложены в ст. 77, 83 ТК РФ.

При увольнениях часто возникают конфликты, которые влекут массу негативных последствий. Чтобы их избежать, свести к минимуму, необходимо строго соблюдать законодательство об увольнениях.

Следует отметить следующие принципы, которыми целесообразно руководствоваться при увольнениях:

1. Увольнение должно быть законным и целесообразным.
2. Увольнение должно быть справедливым. При увольнениях соблюдать этические правила.
3. При увольнении ни в коем случае нельзя порочить честь и достоинство граждан, допускать оскорбления.
4. Увольняемым работникам нужно всеми средствами, которые есть в распоряжении отделов персонала, постараться помочь трудоустроиться.
5. При увольнении нужно быть особенно внимательным к человеку.

Контрольные вопросы по главе 2

1. Какие функции выполняет система подготовки к подбору кадров?
2. Что такое описание рабочего места; должностная инструкция?
3. На какие группы можно поделить персонал при внутренней аттестации?
4. Охарактеризуйте внутренние и внешние источники набора персонала.
5. Что такое хэдхантинг?
6. Какие ступени отбора проходит претендент на занятие вакансии?
7. Какие виды интервью применяются при отборе кадров?

8. Из каких этапов состоит порядок приема сотрудника на работу?
9. Что такое адаптация, каковы ее цели?
10. Какие виды адаптации работника в организации существуют?
11. Из каких стадий состоит адаптация работника?
12. Назовите показатели движения персонала в организации.

Глава 3 Оценка, мотивация и оплата труда персонала

3.1 Современные методы оценки персонала

Важнейшей функцией каждого руководителя и работников отделов персонала является оценка степени эффективности труда каждого работника.

Оценка – мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника (контингента работников), о результатах его (их) трудовой деятельности, выражаемое в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная)¹⁷.

Выделяют административную, информационную и мотивационную цели оценки персонала.

Административная цель заключается в реакции руководства на результат оценки деятельности работника. Это может быть:

- 1) повышение по службе, направленное на более эффективное использование способностей работника;
- 2) перевод на другую работу как способ более точно использовать работника в организации согласно его возможностям, кроме того, это способ увеличить опыт работника, создать условия для его дальнейшего роста;
- 3) направление на обучение, переподготовку, повышение квалификации как способ повысить квалификацию работника, с тем, чтобы он мог более эффективно исполнять свои функции;
- 4) поощрение (вид признания заслуг работника), наказание (реакция на негативные результаты труда) или понижение по службе (приведение в соответствие способностей работника с занимаемой должностью);
- 5) прекращение трудового договора – вид крайней административной реакции в случаях, когда выяснилось, что работник не желает, не может работать по стандартам организации.

Все эти административные реакции будут оправданными и

¹⁷ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

справедливыми только в случае максимально объективной оценки результатов труда работника.

Информационная цель оценки заключается в удовлетворении потребности работника в знании оценки своего труда для того, чтобы он смог скорректировать свое поведение.

Мотивационная цель состоит в том, что оценка (как позитивная, так и негативная) формирует мотивы поведения работника.

Частота проведения формальной оценки зависит от состояния организация: чем неустойчивей положение, тем чаще осуществляется оценка. Неформальную оценку руководители проводят ежедневно, отличие ее от формальной в том, что результаты не фиксируются в соответствии со строгим регламентом, однако каждый руководитель составляет собственное мнение о работнике на основании неформальной оценки. При этом руководитель, оценивая деятельность работника, должен быть как можно более объективным.

Основные элементы оценки – это субъект оценки (кто оценивает: руководитель, работник отдела кадров, эксперт, специалист); объект оценки (кого оценивают – работника или группу работников); предмет оценки (какие свойства или результаты деятельности работника оцениваются); процедура получения оценки (как оцениваем – установленный порядок проведения работ).

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку, выбор предмета и субъекта оценки, способа получения данных и заканчивающийся получением оценки, ее интерпретацией и использованием полученных результатов.

Целостная оценка, как правило, в организации не проводится, т. к. очень сложна и громоздка. Оцениваются, например, производительность, личные качества, стиль деятельности, профессиональные способности, качества руководителя, поведение в экстремальных ситуациях и т. д.

Оценка персонала должна проводиться на базе ряда принципов:

- 1) объективность; достоверность;
- 2) правовая безупречность;
- 3) минимальные затраты и привлечение к оценке персонала
- 4) своевременность¹⁸.

В организациях используются несколько видов и методов оценок (рис. 3.1). Большинство организаций создает формальную систему оценки результатов трудовой деятельности, т.е. разрабатывает конкретные правила (регламенты), создает локальный документ – Положение об оценке персонала, в котором указываются:

- методика оценки;
- приводится оценочный лист;
- приводятся меры, применяемые к работнику, который не соответствует требованиям рабочего места.

Но даже если такого документа не создано, неформальная система имеется во всех организациях.

Методы оценки персонала

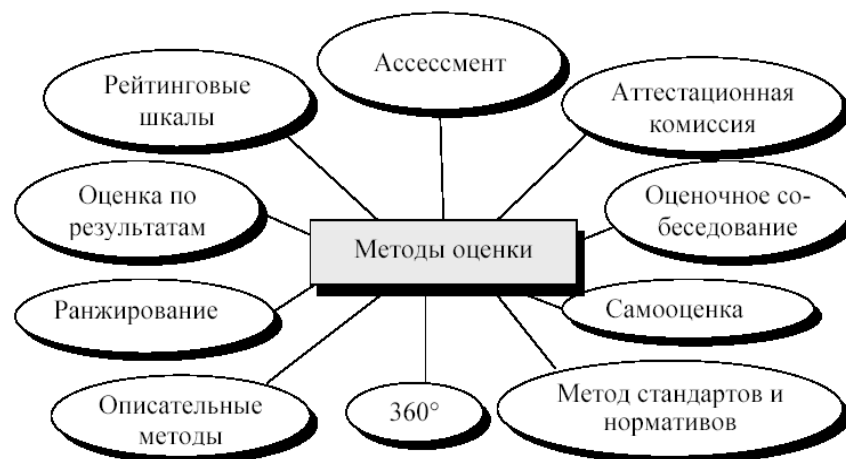


Рис. 3.1 – Методы оценки персонала

Оценка персонала имеет очень большое значение для управления эффективностью работы кадров. Оценка – вид профессиональной

¹⁸ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

деятельности, который требует, кроме положительных человеческих качеств, высокой квалификации. В таком случае она позволяет получить точную информацию о работе каждого сотрудника.

Наиболее распространенным видом оценки в организациях России является аттестация. Администрация организации имеет право проводить аттестацию всех или отдельных категорий сотрудников. Могут исключаться из оценки работники, проработавшие менее одного года, беременные женщины или имеющие детей до трех лет, представители топ-менеджмента.

Для проведения аттестации персонала организация должна иметь утвержденное в установленном порядке «Положение об аттестации». Проводится аттестация, как правило, раз в год или несколько лет. Оценивается квалификация, результаты труда (оценочный лист или по рекомендации от руководителя), уровень знаний и практические навыки (в форме стандартного экзамена), деловые и личностные качества. Критериями оценки являются профессиональные стандарты специальностей и должностей.

Представители менеджмента высшего и среднего звена, кадровых служб, профсоюза образуют аттестационную комиссию обычно из нечетного количества участников (от 5 до 11), которая в присутствии работника рассматривает все данные и выносит решение о дальнейшей судьбе сотрудника в организации. В случае если комиссия определит несоответствие сотрудника занимаемой должности, это может стать основанием для увольнения сотрудника (ст. 81 ТК РФ). Если сотрудник не согласен с решением аттестационной комиссии, он вправе подать апелляцию в комиссию по трудовым спорам на предприятии или обратиться в суд.

Аттестациям свойственны несколько недостатков, которые вынуждают управленцев-практиков искать более эффективные виды оценки.

Недостатками аттестации являются;

- а) неточность оценки из-за субъективизма;
- б) затратность при проведении оценки (излишние потери рабочего

времени лиц, участвующих в оценке);

в) отсутствие профессиональной подготовки лиц, входящих в аттестационные комиссии. В оценочную комиссию традиционно до сегодняшнего дня включают: представителей руководства организации, руководителей структурных подразделений, авторитетных сотрудников организации. Такой метод формирования комиссии является бюрократическим со всеми вытекающими негативными последствиями.

Метод «360 градусов» – это популярный вид оценки, реализуемый с помощью людей, постоянно работающих с оцениваемым сотрудником. Такая оценка применяется и для отдельных кадровых задач, и в качестве дополнения к основной системе оценки. Сотрудник может сам инициировать эту оценку, чтобы определить свои области развития.

Мнение о сотруднике выносят четыре стороны: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты в количестве 7 - 12 человек, причем оценка должна быть не только позитивной, но и критичной. Участвует в опросе и сам сотрудник, проводя самооценку.

Оцениваемые компетенции: лидерство, работа в команде, управление людьми, самоменеджмент, коммуникабельность, видение, организаторские способности, умение принимать решения, профессионализм, инициативность, способность к адаптации.



Рис. 3.2 – Метод оценки 360 градусов.

Заполненные опросники обрабатывает внешний консультант (условие конфиденциальности). Результаты оценки получает сотрудник и его руководитель, которые и делают соответствующие выводы.

Ассесмент-центр – специально организованная процедура оценки деловых качеств, навыков и знаний, чаще всего объединяемые понятием компетенция. Ассесмент-центр включает в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты и интервью), позволяющие увидеть проявления компетенции в каком-либо вопросе.

Отличительными характеристиками Ассесмент-центра являются:

- качественные оценки точности, как соответствие оцениваемым параметрам;
- объективности, как независимости от ситуации и эксперта;
- прогностичности, как возможности предсказать поведение человека в будущем;
- полезности для руководства компании, как возможности использовать результаты оценки для принятия кадровых решений;
- полезности для участников, как возможности использовать результаты оценки для саморазвития.

В ходе оценки оценивается не все поведение «в общем», а определенные параметры делового поведения – компетенции.

Компетенция – это набор качеств (знаний, навыков, мотивов, установок), способствующий успешному решению определенной задачи, описанный в терминах наблюдаемого поведения.

В целом все множество возможных компетенций можно объединить в три класса:

Vision – познавательные качества человека: принятие решений, системное мышление, перспективное мышление, планирование и т.д.

Action – качества, связанные с осуществлением деятельности: напористость в достижении цели, мотивация успеха, постановка целей и т.д.

Communication – коммуникативные качества человека: влияние,

мотивация подчиненных, командность и т.д.

Ассесмент-центр создается для оценки сотрудников по критериям, заложенной моделью компетенций, и состоит из четырех этапов:

I. Деловая игра – это совокупность всех заданий, которые моделируют рабочие ситуации, как правило, объединенные сюжетом.

II. Интервью – беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии.

III. Согласование оценок – процедура выставления интегральной оценки участнику по компетенциям, в ходе которой эксперты излагают его поведение и оценки в деловой игре и интервью и вырабатывают общее виденье.

IV. Обратная связь – донесение в устной и письменной форме до участника и его руководителей результатов прохождения участником Ассесмент-центра. Выделение его сильных и слабых сторон, рекомендации по развитию¹⁹.

Методы письменных характеристик, ранжирования, рейтинговых шкал.

Описательный метод – один из самых простых методов оценки персонала. Менеджер может дать оценку работе подчиненного, описав его работу своими словами. Такая оценка может быть дана полученным результатам работы сотрудника (выручка, объем реализованной продукции, ее качество), деловым качествам, подходам к выполнению тех или иных обязанностей. Также менеджер может давать рекомендации по развитию сотрудника.

Ранжирование – старейший, понятный, быстрый и наиболее простой с технической точки зрения метод оценки персонала. Сравниваются результаты работы сотрудников, и в списке определяется порядок расположения работников, в котором на первых местах указываются фамилий сотрудников с наиболее высокими показателями работы, а на последних – с наиболее низкими.

¹⁹ Ассесмент-центр (Центр оценки) / Портал дистанционного обучения Menta-skills- URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/assessment-tsentr-tsentr-otsenki/>

Ранжирование пригодно только в случае небольшого количества оцениваемых сотрудников при условии, что их должностные обязанности практически одинаковы. Но даже в этом случае применение ранжирования при оценке персонала может оказаться крайне субъективным подходом и привести к большим сложностям при оценке сотрудников со средними результатами.

Метод рейтинговых шкал – один из наиболее популярных современных методов оценки персонала. В рейтинговой шкале определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому из этих уровней сопоставляется определенный балл. С помощью этого метода можно оценивать результаты работы сотрудника, степень достижения поставленных индивидуальных целей, а также степень владения каким-либо навыком или деловые качества сотрудника.

Данный метод предлагает единый подход (основанный на общей шкале) для оценки различных сотрудников, обеспечивая тем самым единую базу для оценки персонала во всех отделах организации и позволяя быстро оценить многих сотрудников. Когда рейтинги подсчитаны, метод облегчает сопоставление деятельности сотрудников²⁰.

Еще одним из наиболее часто применяемых методов оценки персонала является **метод установления стандартов и нормативов**. Он заключается в том, что производится установление стандартов, в соответствии с которыми в последующем оцениваются рабочие показатели каждого сотрудника.

Такой метод более целесообразно применять в производственных организациях для оценки эффективности трудовой деятельности производственных рабочих.

В качестве стандарта или норматива устанавливаются показатели, которые могут быть получены без затруднений работником среднего уровня и привязываются к единице времени (час, день, неделя, месяц).

²⁰ Методы оценки персонала организации / Студенческая библиотека онлайн. - URL: http://studbooks.net/1525376/menedzhment/metody_otsenki_personala_organizatsii

При реализации данного метода в рамках одного подразделения сопоставляется фактическая и нормативная производительность труда. Если показатели отрицательные, то это говорит о слабом контроле и о необходимости выявления резервов увеличения фактической производительности.

Если сравнительные показатели положительные, то цели организации достигнуты.

Когда производится прогнозирование потребностей в новой рабочей силе, то данный метод выбирается как самый надежный.

При выборе методов и внедрении системы оценки в организации часто возникают ошибки и сложности:

1. Несоответствие метода оценки степени зрелости компании.
2. Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы.
3. Оценка личных качеств работников в отрыве от должностных обязанностей и компетенций.
4. Система оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации.
5. Менеджеры считают, что на проведение оценки у них нет времени.
6. Участие сотрудников в постановке задач минимально.
7. Менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют воспринимать ее.
8. Заниженная или завышенная самооценка сотрудников²¹.

3.2 Теории мотивации для российских организаций

Для достижения целей организации необходимо создать такой управленческий механизм, который побудит каждого работника прилагать максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем. Это достигается стимулированием работника и формированием у него соответствующих мотивов.

²¹ Афанасьева Е. Методы оценки персонала / Кадровое агентство KAUS. - URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/660/>

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации²². Универсальных способов мотивации не существует, так как характеристики персонала в разных странах могут довольно значительно отличаться в зависимости от традиций, культуры, ценностей и т.п.

Основные понятия мотивационных теорий, объясняющих поведение человека в организации, это потребности (недостаток чего-либо у человека) и вознаграждение (все то, что человек считает ценным для себя).

Потребности принято делить на первичные и вторичные. К первичным (врожденным) потребностям относятся потребности человека в пище, воде, сне, дыхании, продолжении рода, безопасности. Вторичные потребности относят к социальным, например, потребности в признании, успехе, социальных контактах, богатстве, власти, самореализации и т. д.

Вознаграждение, как основной способ побуждения человека к активной продуктивной деятельности, бывает внутреннее и внешнее. Внешнее вознаграждение дается организацией: это заработная плата, карьерный рост, символы служебного статуса и др. Внутреннее вознаграждение – это то, что дает сама работа, те позитивные чувства, которые человек испытывает в процессе трудовой деятельности. К ним относятся самоуважение, осознание значимости выполняемой работы, моральное удовлетворение и т.п. Для определения эффективности видов вознаграждения следует понять систему потребностей и ценностей конкретного работника.

Классификаций потребностей в мире разработано множество. Например, **Абрахам Маслоу**, построил пирамиду из потребностей, согласно которой поведение человека начинается с удовлетворения потребности, находящейся на самой нижней ступени, и по мере удовлетворения потребностей человек поднимается все выше по ступеням пирамиды до самой высшей точки, которой является самореализация (рис. 3.3).

²² Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.



Рис. 3.3 – Пирамида потребностей А.Маслоу

И хотя теория Маслоу подвергалась критике, она является очень популярной в России. Перечислим правила, которые можно рассматривать как методику обеспечения социальных потребностей работника организации.

Для удовлетворения потребности поддержания социальных контактов, принадлежности к организации:

- 1) создать на работе единую команду;
- 2) периодически проводить совещания;
- 3) не разрушать без нужды неформальные группы;
- 4) на работе дать возможность людям общаться.

Для удовлетворения потребности в признании, уважении и самоуважении:

- 1) предоставлять более содержательную, важную и сложную работу;
- 2) высоко оценивать и поощрять работника;
- 3) предоставлять работнику дополнительные права и возлагать дополнительные обязанности;
- 4) продвигать по службе;
- 5) обеспечивать переподготовку, повышение квалификации;
- 6) поощрять развитие творческих способностей²³.

²³ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

Американский психолог Дэвид Макклелланд считал, что человеку присущи три важные потребности, определяющие его поведение: власть, успех, причастность (рис. 3.4).



Рис. 3.4 – Потребности по Д.Макклелланду

Потребность в достижениях (успех) является бессознательным побуждением к более совершенному действию, к достижению стандарта совершенствования.

Потребность во власти связана со стремлением использовать других людей.

Социальные потребности (потребность в принадлежности, причастности) состоят в стремлении к тесным взаимосвязям и теплым дружеским отношениям.

Большую популярность в России имеет теория **Фредерика Герцберга**, который разделил мотивационные факторы на две группы: гигиенические факторы и мотиваторы. Первые формируют минимально необходимую удовлетворенность трудом, а вторые повышают эффективность труда, т.е. собственно мотивируют работников трудиться производительнее (рис. 3.5). Т.е. гигиенические факторы служат как бы фундаментом трудовой деятельности, а мотиваторы – двигателем прогресса в этой деятельности.

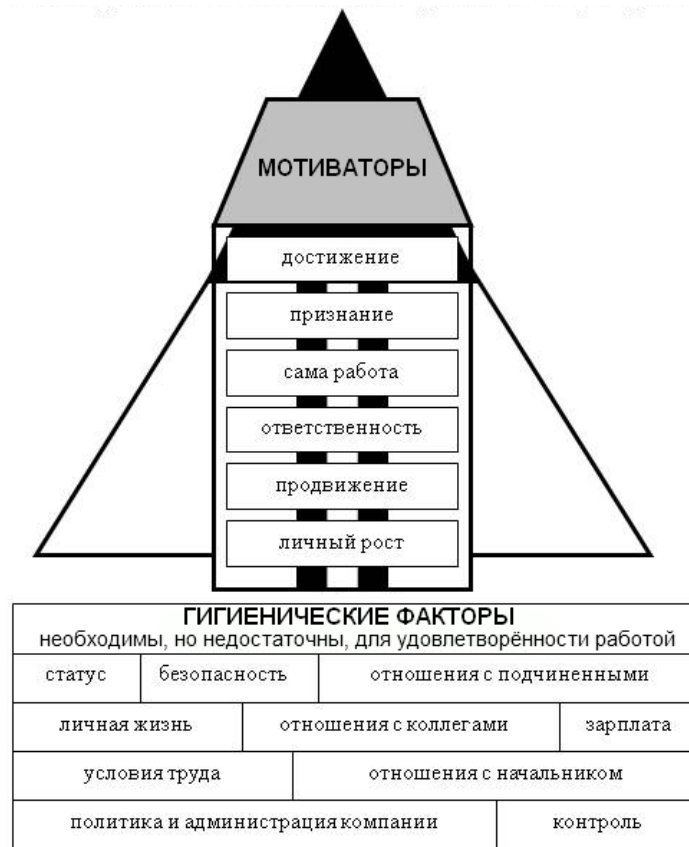


Рис. 3.5 – Двухфакторная теория Ф.Герцберга

В каждой конкретной компании значимыми могут быть и другие факторы, поэтому кадровой службе целесообразно провести анализ и проранжировать факторы, действующие в коллективе, или выбрать доминирующий фактор.

Часто работники оценивают свое положение в организации, используя понятие справедливость. Существует несколько теорий справедливости, из которых самой известной в России является **теория справедливости Стейси Адамса** (рис. 3.6).

Для большинства работающих суть понимания справедливости условий труда состоит в том, что человек сравнивает размер своей зарплаты с затраченными усилиями, а также с размером зарплаты других работников. Если человек видит, что за ту же работу другому заплатили больше, то у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности собой. В результате работник начинает работать хуже.



Рис. 3.6 – Теория справедливости С.Адамса

Основной вывод из этой теории состоит в том, что в организации должен быть установлен такой порядок, при котором работники могут и должны считать, что они получают справедливое вознаграждение. При этом люди сравнивают свое положение с положением других не только внутри своей организации, но и в других организациях.

По возможности необходимо избегать несправедливой оплаты труда в одной организации: разной зарплаты за одинаковый труд; отсутствия поощрений и т. п. Как известно, в некоторых организациях суммы выплат сохраняются в тайне, но такая тактика (и часто не без оснований) заставляет людей подозревать несправедливость в оплате труда.

Обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам можно, выделив в заработной плате три части. Первая выплачивается за выполнение должностных обязанностей: все получают равное вознаграждение за равное выполнение обязанностей. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и стоимостью жизни на данный момент. Эту часть зарплаты также получают все сотрудники, и ее размер меняется ежегодно. Третья часть выплаты для всех работников разная – ее величина определяется результатами, достигнутыми в предшествующий период

каждым работником в отдельности²⁴.

Теория ожиданий Виктора Врума основана на положении, что наличие активной потребности – не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Виктор Врум ввел понятие валентности – предполагаемой степени относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого.

Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения) (рис. 3.7).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю²⁵.



Рис. 3.7 - Теория ожиданий В.Врума

Однако следует учитывать, что все-таки хорошо оплачиваемая работа для многих работников выступает основным мотивом (активной силой,

²⁴ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

²⁵ Теория ожиданий Врума / Образовательный портал Grandars.ru. - URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-ozhidaniy.html>

определяющей поведение работника) честно трудиться, т.к. заработная плата изначально позволяет удовлетворить основные (первичные) потребности, а в конечном итоге является и средством или показателем удовлетворения таких социальных потребностей, как успех, достижение определенного социального статуса и др.

Для изучения мотивов человека целесообразно изучить его:

- потребности и их силу (выделить преобладающие потребности);
- чувства, интересы, желания;
- идеалы, установки; убеждения; мировоззрение.

Дать работнику возможность удовлетворить его доминирующие потребности и реализовать наиболее важные для него интересы в процессе работы – это и значит мотивировать человека.

Для понимания направлений мотивирования персонала каждой конкретной организации полезно рассмотреть теории X и Y.

Теория X – это, по сути, обобщение традиционных взглядов на персонал, сформировавшихся в классических теориях менеджмента, в первую очередь – в научной школе управления, основанной Ф.Тейлором. Эта теория содержит следующие основные положения:

- средний человек имеет врожденную нелюбовь к работе и при первой возможности стремится уклониться от ее выполнения;
- для того чтобы заставить большинство людей прилагать необходимые усилия, следует применять к ним меры принуждения и контроля, приказания, угрозы наказания;
- средний человек предпочитает получать распоряжения, стремится избегать ответственности, имеет сравнительно невысокие амбиции, хочет надежности²⁶.

Американский социальный психолог **Дуглас Макгрегор** (1906-1964) противопоставил теории X свою теорию Y, основанную на следующих

²⁶ Макгрегор Дуглас / Портал о кадровом менеджменте HRM.RU.- URL: <http://hrm.ru/db/hrm/E1A30272B2690A32C325769F007F1218/glossary.html>

предположениях:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре и отдыхе;
- меры внешнего контроля не являются единственными средствами мотивации, так как при выполнении порученных ему задач человек осуществляет саморегуляцию и самоконтроль;
- средний человек учится не только для того, чтобы принять на себя ответственность, но и для того, чтобы найти ее;
- способность использовать высокую степень воображения, изобретательности и креативности при решении организационных задач широко распространена среди населения;
- в условиях индустриального общества интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично²⁷.

Исходя из всех рассмотренных теорий, можно выделить принципы организации мотивированного труда и действия администрации организации и кадровой службы:

- 1) работа должна иметь смысл, общественную значимость; а работник должен представлять значимость своего труда, поэтому полезно периодически напоминать ему, насколько важны и его труд, и его роль в общей работе;
- 2) рабочее место не должно порождать безразличие к работе, незаинтересованность в работе, работник не должен быть изолированным в организации;
- 3) администрация должна дать каждому работнику возможность для самоконтроля и самовыражения;
- 4) результаты труда не должны обезличиваться, т.е. работа, идея, предложения всегда должны иметь автора, администрация не должна присваивать авторство;

²⁷ Макгрегор Дуглас / Портал о кадровом менеджменте HRM.RU.- URL: <http://hrm.ru/db/hrm/E1A30272B2690A32C325769F007F1218/glossary.html>

5) каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу, ее организацию. Администрация должна наладить сбор предложений и реализовывать их в случае полезности для организации;

6) каждому работнику полезно дать возможность постоянно достигать успехов, которые необходимо замечать, подчеркивать и отмечать.

7) каждый работник трудится лучше, если он вовремя получает информацию, которая необходима ему для работы; информацию об оценке его труда. Информация эта должна быть объективной и конкретной, чтобы работник мог скорректировать свое поведение;

8) большинство людей стремятся во время работы приобрести новые знания. При этом повышенные требования, которые содействуют развитию человека, воспринимаются им с большим интересом, чем заниженные. Работа не должна быть примитивной;

9) если качественная работа не вознаграждается, а приводит лишь к тому, что работника все больше загружают, то инициатива работника парализуется²⁸.

Таким образом, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности персонала в направлении, необходимом для достижения целей организации, кадровая служба должна:

1) при приеме на работу выяснить, насколько работник подвержен мотивированию, насколько он социализирован, выяснить систему его ценностей;

2) определить потребности и интересы, а также уровень их удовлетворения для каждого работника;

3) определить набор благ, отражающий все основные потребности и интересы работников, который будет положен в основу системы мотивирования сотрудников. Эти блага фиксируются в форме льгот, преимуществ, видов поощрения и закрепляются в локальных нормативных актах;

²⁸ Основные теории мотивации / Портал Мир знаний. - URL: <http://mirznaniy.com/a/169074/osnovnye-teorii-motivatsii-4>

4) виды трудовой деятельности, которые целесообразно мотивировать, надо конкретизировать и увязать их с набором благ, льгот и преимуществ²⁹.

Мотивирование группы частично совпадает с мотивированием работника. Для мотивирования группы следует выяснить вид ее деятельности, степень ее сплоченности или, напротив, разобщенности, нацеленность на работу, ее мораль, противоречия, которые могут привести к ее распаду, причины и мотивы, приведшие к образованию группы.

При создании группы каждый входящий в нее ищет свою выгоду. Если группа оправдывает ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если кто-то считает, что он может получить то же, что и в группе, в одиночку, то его чувство принадлежности к группе ослабевает. Он может оставаться в группе из чувства благодарности, но это недостаточная мотивация. Если личные мотивы, которые работник имел при вступлении в группу, остались неудовлетворенными, то первоначальная мотивация оборачивается неприязнью и может закончиться полным отторжением индивидуума от группы.

Для укрепления групповой мотивации рекомендуют использовать пять правил:

- 1) помочь группе испытать общий успех;
- 2) укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к ее лидеру;
- 3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общегрупповым мероприятиям;
- 4) принадлежность к группе должна доставлять радость и отвечать стремлению к престижу;
- 5) полезно поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей³⁰.

²⁹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

³⁰ Мотивация труда и формирование отношения к труду / Студенческая библиотека онлайн. - URL: http://studbooks.net/1299961/management/motivatsiya_truda_formirovanie_otnosheniya_trudu

3.3 Оплата труда в системе мотивации персонала

Заработную плату определяют как вознаграждение, выплачиваемое работнику организацией за выполняемую работу или плату за труд.

В современной системе оплаты труда, установленной ТК РФ, основные понятия и определения даны в ст. 129.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Управление заработной платой – самый сложный и ответственный вид управления в общей системе управления трудом.

Заработная плата может иметь множество форм: ежемесячные оклады, премия, гонорар, комиссионные и т. д.

Существует множество систем оплаты труда. Размер заработной платы зависит от следующих факторов: величины стоимости рабочей силы, уровня квалификации работника, национальных различий в условиях труда, спроса и предложения на рабочую силу на рынке труда.

Структура заработной платы определяется с учетом анализа уровня заработной платы, условий на рынке труда, производительности труда в организации и, главное, прибыльности организации. При определении размеров заработной платы нередко учитывают следующие критерии: уровень оплаты труда в отрасли, уровень оплаты труда на предприятии, затраты на привлечение кадров взамен уволенных работников³¹.

³¹ Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов / Портал Economics.Studio.- <https://economics.studio/analiz-e-konomicheskij/analiz-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursoy.html>

Отношения заработной платы регулируются ТК РФ и другими нормативными актами.

Основные **государственные гарантии по оплате труда** работников установлены в ст. 130 ТК РФ. В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

- величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
- величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации;
- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
- ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
- ограничение оплаты труда в натуральной форме;
- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;
- государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
- ответственность работодателей за нарушение требований, установленных ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями.

Важным принципом оплаты труда является принцип равной оплаты за равный труд. Например, в Великобритании требование Закона о равной оплате 1970 г. выражает принцип равных возможностей. Он заключается в том, что мужчины и женщины, занимающие одинаковую должность, должны получать равную плату за одинаковую работу или работу, которая считается эквивалентной. Работа расценивается как эквивалентная, если работодатель

провел исследование в целях оценки работы его служащих с точки зрения требуемой квалификации, затрат труда и степени ответственности, по результатам которого работа женщины получила ту же оценку, что и работа, выполняемая мужчиной, или если независимый эксперт, назначенный судом по рассмотрению производственных конфликтов, признал две работы равноценными³².

Размер оплаты труда устанавливается по соглашению сторон трудового договора и в основном определяется рыночной стоимостью рабочей силы в данной отрасли и в данной местности. Он не может быть меньше уровня, установленного в законе. При отклонении от нормальных условий труда работодатель при оплате труда обязан соблюдать правила, изложенные в ТК РФ.

Система оплаты труда – это способ определения размеров вознаграждения, которое получают работники, в зависимости от произведенных ими затрат труда или в соответствии с результатами труда. Тарифные ставки и оклады, устанавливаемые государством, служат для предприятий ориентирами при исчислении заработной платы работникам различных профессий, уровня квалификации, а также в зависимости от условий труда, его интенсивности и тяжести.

Коммерческая организация выбирает системы оплаты труда самостоятельно и фиксирует их в Положении об оплате труда, коллективном договоре или трудовых договорах с конкретными работниками. Различным категориям работников могут быть определены разные системы оплаты труда. Например, управленческому персоналу может быть установлена повременная система, а рабочим основного производства – сдельная. Положение об оплате труда является локальным нормативным актом, утвержденным приказом руководителя организации и согласованным с профсоюзом.

³² Комментарий к ст. 130 ТК РФ / Портал Трудовой Кодекс РФ.- URL:<http://tkinf.ru/Kommentariy-k-st-130-TK-RF/>

Современные предприятия, функционирующие в рыночных условиях хозяйствования, самостоятельно разрабатывают и реализуют положения о премировании персонала, которые включаются в коллективный договор. Общие принципы разработки положений о премировании:

1) показатели, по которым осуществляется премирование, должны соответствовать целям и задачам организации, а их число должно быть не более двух-трех;

2) исключаются противоречия между показателями и условиями премирования;

3) премироваться должны только те работники, которые оказывают на показатели премирования непосредственное воздействие;

4) выплата премии должна быть гарантирована соответствующим источником денежных ресурсов.

Переменная часть заработной платы включает также доплаты и надбавки за особые условия труда, рассчитываемые на базе существующих тарифных ставок (окладов).

В настоящее время государство гарантирует выплата ряда доплат и надбавок, являющихся обязательными для предприятий всех форм собственности, что зафиксировано в Трудовом кодексе. Эти доплаты и надбавки разделены на две группы:

1) доплаты за работу в сверхурочное время; за работу в выходные и праздничные дни; несовершеннолетним работникам в связи с сокращенным рабочим днем;

2) доплаты и надбавки за особые условия или достижения в труде.

Основные формы заработной платы: повременная заработная плата устанавливается в зависимости от проработанного времени. Оплата производится за один час, день, неделю, месяц. Сдельная заработная плата зависит от объема выпущенной продукции и ее качества.

Существуют и системы дополнительной оплаты труда. Для мотивирования труда, заинтересованности работника в более высокой

производительности, повышении качества труда, повышении ответственности за результаты труда вводятся различные системы льгот и доплат. Они имеют исключительно важное значение для повышения прибыли организации. Таких систем множество.

Например, в США это оплачиваемые отпуска; оплата больничных; страхование здоровья и жизни; пенсионное обеспечение. Это также субсидируемые организацией кафетерии; ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников; детские сады организаций; предоставление оплачиваемых юридических услуг; программы физического оздоровления; коллективные гаражи; оплачиваемые творческие отпуска после отработанного определенного количества лет в данной организации и т. д.

Другая система дополнительной оплаты труда включает:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- премии, зависящие от величины прибыли;
- доплаты за стаж работы и за повышение квалификации;
- продажа акций компании.

Еще одна система льгот включает:

- оплату расходов на повышение квалификации;
- прямое участие в прибылях или обороте; участие в капитале;
- добровольные социальные выплаты, обеспечение по старости, надбавки к пенсиям и страхование жизни;
- особый отпуск;
- предоставление квартир предприятия;
- оплата путевок в дома отдыха, туристических поездок;
- предоставление служебных автомашин³³.

³³ Мероприятия по закреплению персонала в организации / Студенческая библиотека онлайн.- URL: http://studbooks.net/1303669/menedzhment/meropriyatiya_zakreplenyu_personala_organizatsii

Организации устанавливают и иные целесообразные формы, виды и размеры доплат и надбавок. Например, если ставится актуальная задача закрепления персонала, то руководство может ввести доплату за стаж работы или выслугу лет. Однако при этом нельзя допускать, чтобы совокупный размер заработной платы существенно расходился с результатами трудовой деятельности.

3.4 Развитие персонала и управление карьерой

Карьера, согласно исследованиям, является вторым по значимости (после заработной платы) мотивом труда. Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом.

Должностной рост – это изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета, тогда как профессиональный – это рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности³⁴.

Обобщенное понятие, включающее в себя и должностной рост, и профессиональное развитие – деловая карьера: поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Выделяют различные **виды карьеры** (рис. 3.8). Внутриорганизационная карьера предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Межорганизационная предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях.

³⁴ Карьера / Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/karera.html>

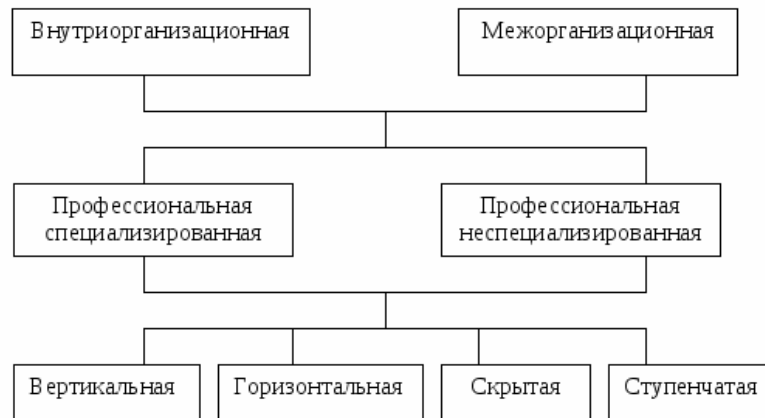


Рис. 3.8 – Виды карьеры

Специализированная карьера отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. Неспециализированная предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями.

Вертикальная карьера – вид, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Это подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Горизонтальная карьера – вид, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Ступенчатая карьера совмещает элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Скрытая (центростремительная) карьера – вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу

работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации³⁵.

Цели карьеры могут быть разнообразны и зависят от потребностей работника:

- получить работу или должность, которая соответствовала бы самооценке, желательна в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;

- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать высокие побочные доходы;

- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;

- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;

- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством³⁶.

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Основная задача при планировании карьеры – ориентировать вектор целей каждого отдельного работника в направлении общих целей организации, т.е., по сути, составить программу

³⁵ Карьера / Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/karera.html>

³⁶ Алиев В.Г. Навыки и умения, необходимые для успешной деловой карьеры / Центр дополнительного образования Элитариум.- URL: <http://www.elitarium.ru/delovaja-karera-navyki-i-umenie-samora-zv-itie-uspeh-motivacija-liderstvo/>

профессионального и должностного роста на основе сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития.

Отсутствие планирования карьеры персонала или неадекватное планирование ведет к снижению эффективности деятельности всей организации, и напротив, долгосрочное планирование профессиональной жизни каждого человека и взаимодействия людей внутри организации способствует успешному функционированию этой организации в конкурентной среде.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в тоже время дает определённые преимущества, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для сотрудника:

- более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Для организации:

- мотивированные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- возможность планировать развитие карьеры отдельных

сотрудников и использовать эти данные в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;

– формирование группы заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности³⁷.



Рис. 3.9 – Результаты деятельности по планированию карьеры работников для организации

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации³⁸.

Одна из наиболее распространенных моделей управления развитием карьеры – модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

³⁷ Планирование и развитие карьеры / Портал GET Management.- URL: <http://www.getmanagement.ru/pobs-514-1.html>

³⁸ Планирование карьеры / Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/planirovanie-karery.html>

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – работника, его руководителя и службы управления персоналом (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Основные мероприятия по планированию карьеры (модель партнерства)

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, в терминологии современного управления, является владельцем этого процесса.

Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени и т.д.³⁹

На кадровую службу возложены основные функции управления, связанные с планированием, обучением, мотивацией и контролем служебного роста персонала.

Вместе с тем учитываются цели, потребности, возможности и

³⁹ Планирование и развитие карьеры / Студенческая библиотека онлайн. - URL: http://studbooks.net/1497615/management/planirovanie_razvitiie_karery

склонности сотрудников, сопоставленные с возможностями организации и ее социально-экономическими условиями, потребностями и целями.

Организация работы по индивидуальному планированию и реализации карьеры работников включает:

- ознакомление с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;
- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
- перемещение по двум направлениям: продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, горизонтальное перемещение (ротация)⁴⁰.

Одним из самых распространенных сегодня в российских организациях инструментом управления карьерой и развития персонала является формирование кадрового резерва (рис. 3.9).

Кадровый резерв – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации⁴¹. Кадровый резерв формируют на основе установленных критериев из перспективных сотрудников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей.

⁴⁰ Продвижение работников в фирме / Портал FINWORDS.- URL: <http://www.finwords.ru/wfirs-919-1.html>

⁴¹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.- М. : ИНФРА-М, 2005.- 638 с.



Рис. 3.10 – Схема работы с кадровым резервом.

Цель работы с кадровым резервом – обеспечить качественную и интенсивную подготовку каждого специалиста для занятия должности на новом, более высоком уровне.

Задачи формирования кадрового резерва:

- снижение текучести кадров (точнее текучести наиболее ценных сотрудников);
- создание подготовленного к управлению в новых условиях состава; своевременное замещение вакантных должностей;
- обеспечение непрерывности и преемственности управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать задачи и функции;
- сокращение периода адаптации сотрудников, вновь назначенных на более высокие должности;
- планирование карьеры персонала;
- снижение рисков при назначениях сотрудников на руководящие должности;
- стимулирование карьерного роста и обучение персонала.

Основаниями для включения в резерв могут быть результаты профессионального отбора и аттестации, личные дела сотрудников и их планы карьеры.

Основными критериями при отборе кандидатов в резерв, как правило, являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья⁴².

Как видно на рис. 3.10, работа с кадровым резервом предполагает развитие персонала по индивидуальным планам. Однако развитие необходимо организовывать не только для резервистов, оно необходимо для всего персонала. Общие цели развития персонала в организации следующие:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости от рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом⁴³.

При организации развития персонала необходимо соблюдать основные принципы:

⁴² Кадровый резерв; цель, задачи и алгоритм работы / Информационный ресурс CyberPedia.- URL: <https://cyberpedia.su/10xf7bf.html>

⁴³ Развитие персонала / Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-personala.html>

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития;
- построение системы развития персонала учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий ее функционирования.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий
- планирование карьеры персонала в организации⁴⁴.

Профессиональное обучение, а также переподготовка и повышение квалификации представляют собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Это совокупность действий, ориентированных на систематическое обучение персонала, оказывающих позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяющих индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Делегирование полномочий – эффективный инструмент развития персонала. Вовлекая сотрудников в процесс принятия решений, руководитель дает им возможность самореализоваться и почувствовать свою значимость в коллективе.

⁴⁴ Технологии управления развитием персонала. Учебник / под ред. Карпова А.В., Ключевой Н.В., М.: "Издательство «Проспект», 2015.- 397 с.

Достоинства делегирования:

1. Позволяет руководителю заниматься задачами более высокого уровня.
2. Выявляет потенциал сотрудников, раскрывает их способности, квалификацию.
3. Помогает создать синергию и дополнительную мотивацию.
4. Удерживает сотрудников в компании⁴⁵.

Однако не все полномочия стоит делегировать. Например, стратегическое планирование. Привлекать специалистов к разработке стратегии необходимо, но план утверждает генеральный директор, поскольку ответственность лежит исключительно на нем.

Все вопросы, касающиеся найма и увольнения персонала, также должны решаться руководителем. Демократичный менеджер может советоваться с коллегами по тем или иным кадровым вопросам, но окончательное решение принимает сам. Срочные, конфиденциальные, рискованные и особо важные дела тоже берет на себя руководитель организации.

Рассматривать делегирование, как способ снять с себя ответственность, нельзя. Делегирование полномочий означает адекватное распределение задач между членами коллектива с целью повышения эффективности труда в целом. Этот инструмент с одной стороны развивает сотрудников, а с другой – позволяет руководителю сосредоточиться на работе, которая является стратегически важной для организации.

Ротация кадров как способ развития сотрудников – это горизонтальное перемещение сотрудников с одной должности на другую в пределах одной компании, подразделения или отдела.

Ротация кадров отличается от продвижения по карьерной лестнице (вертикальное перемещение) тем, что сотрудник остается на той же ступени в должностной иерархии, но спектр его задач отличается от тех, что были на ранее занимаемой должности.

⁴⁵ Бубнов И. Делегирование полномочий как мотивация персонала: разделяем и властвуем /Портал HR&trainings.- URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6292>

Цели, которые преследует работодатель, производя ротацию кадров, могут быть разнообразными:

- обучение сотрудника смежным профессиям;
- проверка универсальности и гибкости сотрудника;
- создание кадрового резерва на случай болезней, отпусков и т.д.;
- ознакомление сотрудников с задачами компании;
- снятие эмоционального напряжения во избежание конфликтных ситуаций между сотрудниками или между сотрудником и работодателем;
- смена рабочей обстановки.

Выделяют три основных вида ротации. Они зависят от траектории движения работников.

Например, при кольцевой ротации сотрудник работает определенное время в новой должности, после чего возвращается к своей прежней работе. При безвозвратной ротации работник остается на новой должности без возвращения к ранее занимаемой. Рокировка позволяет поменять местами двух сотрудников на одном уровне.

Время пребывания работника в новой должности зависит, в первую очередь, от целей ротации, а также от того, насколько быстро работник адаптируется к новым условиям или от вредности и тяжести работы.

Важно учитывать и личные особенности характера отдельного человека и коллектива, в который он приходит.

Ротация полезна как руководителю, так и подчиненному. В первом случае – это получение взаимозаменяемых и универсальных работников без расширения штата, увеличение сплоченности коллектива, уменьшение текучести кадров. Во втором случае – получение практического опыта в новых профессиях, возможность сравнить различные должности, перспектива карьерного роста.

Ротация кадров – это инструмент, который позволяет организации развивать своих сотрудников, раскрывать их потенциал с неожиданных

сторон, что положительно сказывается на работоспособности подчиненных и на компании в целом.

Контрольные вопросы по главе 3

1. Что такое оценка персонала, каковы ее цели, элементы и принципы?
2. Каким образом проводится аттестация персонала организации?
3. Что такое «метод 360 градусов», какие компетенции он оценивает?
4. Каковы отличительные характеристики Ассесмент-центра?
5. Что такое внутреннее вознаграждение?
6. Что Д.Макклелланд считал потребностью самого высокого уровня?
7. Какие факторы Ф.Герцберг отнес к мотиваторам?
8. Дайте сравнительную характеристику теориям X и Y.
9. Произведением каких переменных считал мотивацию В.Врум?
10. Какие доплаты и надбавки гарантирует ТК РФ?
11. Охарактеризуйте различные виды карьеры.
12. Что такое управление карьерой, и какие мероприятия входят в модель партнерства?
13. Из каких действий состоит формирование и работа с кадровым резервом?
14. Какие методы развития персонала используются в организациях?

Глава 4 Власть и управление дисциплиной в организации

4.1. Виды власти и дисциплины в организации

Важным условием управления персоналом является эффективное использование власти, которую можно определить, как возможность влиять на поведение работников организации.

Власть в обществе могут порождать насилие, богатство или знание. Власть, основанная на насилии, считается низкокачественной, основанная на богатстве – властью среднего качества, тогда как власть, основанная на знании (информации) – это власть высокого качества.

В организации властью наделены руководители, менеджеры. Объем их власти обусловлен степенью зависимости подчиненных.

Выделяют несколько форм власти в организации:

1. Власть, основанная на законе (должностная или легитимная власть). Работники уверены и согласны с тем, что руководитель имеет право принимать решения, отдавать приказы, распоряжения, обязательные для выполнения подчиненными. Законная власть основывается на должностной иерархии организации, в которой подчинение человека сотруднику, занимающему определенную должность, принимается как нормальный порядок существования организации. Отрицательной чертой этого вида власти является то, что человек подчиняется должности, а не человеку. Соответственно возникают риски использования необъективных критериев оценки работников, например, поощряются наиболее послушные, а не более компетентные или инициативные.

2. Власть, основанная на принуждении (наказании). Менеджеры обладают принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или снижать зарплату. Этот вид власти базируется на страхе, который внушает подчиненным руководитель, обладающий властью. Источником страха становятся полномочия обладателя власти: расторгнуть договор, применить

меру наказания, лишит премии и других материальных благ.

Множество страхов, присущих работникам (потеря работы, надбавки, льгот, доверия руководителя и т. д.), порождают так называемую негативную мотивацию – работник предпринимает необходимые усилия из-за опасения наказания. Негативная мотивация никогда не обеспечивала высокую производительность труда. Организация, в которых принято использовать власть, основанную на принуждении, характеризуются более низким качеством продукции, работ, услуг, низкой лояльностью персонала, высокой текучестью кадров.

Принуждение, хотя и вызывает внешнюю покорность, нередко сопровождается желанием мести, неудовлетворенностью работой, стремлением сознательно обманывать руководство организации. Этот метод неудобен и тем, что его основа – это эффективная система контроля, создание и эксплуатация которой сложны и дороги для любой организации. Многие компании, сравнив затраты на контроль и убытки от мелких нарушений, отказываются от создания такой системы, так как затраты на нее значительно превосходят убытки.

3. Власть, основанная на поощрении (вознаграждении). Чтобы влиять на поведение подчиненных, менеджеры могут использовать вознаграждения, в таких формах, как повышение зарплаты или продвижение по службе, похвала, оказание внимания и одобрение. В этом случае работник выполняет свои обязанности в полной мере и качественно, так как верит в возможность удовлетворения своих потребностей с помощью вознаграждения. Это влияние основано на положительных эмоциях, позитивной мотивации. Однако и у этого вида власти имеются недостатки. Во-первых, это довольно сложная система применения – необходимо определить доминирующие потребности работников, чтобы предложить им те формы поощрения, которые были бы ценными для них. Во-вторых, практически в каждой организации средств, которые могут быть выделены на поощрение, ограничены. И в третьих, возможности вознаграждения в

мотивации персонала так же не безграничны: люди довольно быстро привыкают к тому, что их потребности удовлетворяются, и формируют новые потребности.

4. Личностная власть. В отличие от должностной власти, имеющей внешние источники, личная власть чаще всего проистекает из внутренних источников – профессиональных знаний человека или его личных характеристик. Т.е. подчиненные следуют за руководителем потому, что они уважают или почитают его, либо потому, что разделяют его чувства и идеи. Двумя видами личностной власти являются экспертная власть и референтная власть.

4.1. Экспертная власть. Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, которые поручаются подчиненным. Рекомендации экспертов выполняются потому, что эксперты знают решение проблем, различных вопросов, пути достижения целей. Власть эксперта – это влияние через разумную веру: когда руководитель является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями.

4.2. Референтная власть. Это власть, основанная на личных характеристиках руководителей, которым подчиненные хотят подражать, которые заставляют подчиненных уважать и восхищаться лидером, т.е. на влиянии примера.

Эта власть зависит в большей степени от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает, и более всего характерна для харизматичных руководителей.

Типичные характеристики такой личности:

- 1) умение говорить, убеждать;
- 2) уверенная и достойная манера держаться;
- 3) способность внушить чувство восхищения своей личностью;
- 4) способность как бы излучать энергию;
- 5) обладание внушительной внешностью;

б) обладание независимым характером.

Каждый тип организационной власти вызывает определенную реакцию служащих. Принуждающая власть чаще всего вызывает сопротивление, которое означает, что работники умышленно пытаются избежать выполнения инструкции или не подчиниться распоряжению. Легитимная и вознаграждающая власть с наибольшей вероятностью позволяют добиться подчинения, которое означает, что работники выполняют приказы и инструкции, хотя лично они могут быть не согласны с ними. Экспертная и референтная власть обеспечивают наилучшее выполнение обязанностей работниками, т.к. они сознательно, в согласии с руководителем, подходят к исполнению распоряжений.

Идеальный вариант управления состоит в попытке комплексно использовать все эти виды власти для повышения эффективности работы организации.

Законная (легитимная) власть еще носит название **«дисциплинарная власть»** – право, возможность, основанная на законе, давать обязательные указания подчиненному, устанавливать правила поведения для подчиненных, поощрять, наказывать их, распределять обязанности, права, ответственность⁴⁶.

Дисциплина в организации может быть определена как:

- средство обеспечения организованности и порядка;
- особый вид социально-трудовых отношений, включающий отношения ответственности, упорядоченности, организованности, исполнительности;
- соблюдение порядка, отвечающего сложившимся в обществе нормам права и морали или требованиям какой-либо организации;
- соблюдение работником определенного порядка в процессе труда;
- совокупность правил поведения, требуемых от работника (внутренний трудовой распорядок.) Это подчинение работника

⁴⁶ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

установленному распорядку труда, подчинение указаниям руководителя и контролю за процессом труда. Это авторитарные общественные отношения, отношения руководства и подчиненных.

Из всех этих определений следует, что родовым признаком дисциплины является порядок.

В дисциплине выделяют две стороны:

- объективную – порядок, без которого не может существовать организация;
- субъективную – выполнение обязанностей, осуществление прав.

Объектом отношений дисциплины являются коллективы и люди, субъектом – органы управления или руководители.

Как видим, дисциплина понимается как общественные отношения, возникающие по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в организации, а дисциплинированность – это степень (высокая, средняя, низкая) соблюдения норм в организации.

Все определения дисциплины, как правило, характеризуют или какую-то одну сторону дисциплины, или определенный ее вид.

По способу подчинения дисциплина делится на принудительную и добровольную.

По видам социальных норм можно выделить экономическую, политическую, финансовую, трудовую и другие виды дисциплины.

При более дробной классификации можно выделить большее количество видов дисциплины. Например, отношения по поводу соблюдения технологических норм образуют технологическую дисциплину, отношения по поводу соблюдения плановых норм – плановую дисциплину и т. д.

По критерию самостоятельности исполнения обязанностей и использования прав можно выделить три вида дисциплины:

1) исполнительская дисциплина – исполнение каждым сотрудником своих обязанностей, без предоставления ему прав на какую-либо активность или инициативу;

2) активная дисциплина – использование прав при исполнении обязанностей – работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими правами;

3) самодисциплина – это исполнение работником своих обязанностей и использование им своих прав на основе самоуправления, вид дисциплины, включающий проявление работником активности большей, чем требует норма права⁴⁷.

Эффективное управление дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- 1) организовывать труд людей и обеспечивать распределение трудовых функций между работниками;
- 2) мотивировать труд, создав мотивационное поле;
- 3) добиться от каждого работника максимально эффективной работы;
- 4) добиться решения поставленных администрацией производственных задач.

Таким образом, в широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации.

4.2 Дисциплинарные отношения в организации

Дисциплинарные отношения – это вторичная форма трудовых отношений, так как это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей.

По содержанию дисциплинарные отношения делятся на четыре вида:

- 1) охранительные;
- 2) поощрительные;
- 3) воспитательные;
- 4) организационные.

Содержанием дисциплинарного отношения являются права и обязанности его сторон, их ответственность. Они различаются в зависимости

⁴⁷ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

от вида отношений.

Охранительные правоотношения возникают при наличии одного из двух юридических фактов:

- невыполнение обязанности (в том числе некачественное исполнение обязанности);
- превышение права, причиняющее ущерб другим работникам.

Содержанием правоотношений являются право и обязанность применить к нарушителю меру воздействия. Одна из сторон этих отношений – администрация, наделенная дисциплинарной властью. Другая сторона – работник, который обязан претерпеть меру взыскания.

Поощрительные отношения. Данные отношения возникают на основе проявления работником активности в том виде, который указан в гипотезе поощрительной нормы. Содержанием правоотношения является право (а при определенных условиях и обязанность) администрации, как носителя дисциплинарной власти, поощрить работника. Гипотеза – часть нормы права, в которой перечисляются факты, при наличии которых возникают права, обязанности. Гипотезы должны быть четко сформулированы в локальных нормативных актах, таких как правила внутреннего трудового распорядка, положение о премировании и т.п.

Воспитательные отношения. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника, используя, в частности, метод убеждения. Цели этих отношений заключаются в повышении уровня ответственности работников, развитии персонала, повышении квалификации, привитии необходимых навыков и умений, формировании мировоззрения, совершенствовании физического развития человека, т.е. по сути, воспитательные отношения направлены на формирование человеческого капитала организации.

Организационные отношения. Содержанием этих отношений является деятельность, направленная на создание, поддержание дисциплинарных отношений:

- определение прав, обязанностей, ответственности;
- распределение их среди работников;
- организация системы контроля и т. д.

Дисциплинарные отношения делят также на авторитарные отношения (начальник-подчиненный) и отношения сотрудничества, возникающие между участниками труда, не связанными отношениями власти и подчинения.

Объектом дисциплинарных отношений является поведение человека. Выделяют три вида поведения человека:

- 1) активное, когда работник не только исполняет свои обязанности, но и использует свои права и, кроме того, проявляет большую активность, чем предусмотрено нормой, исходя из принципа «разрешено все, что не запрещено»;
- 2) правомерное – исполнение обязанностей, использование прав;
- 3) отклоняющееся, или неисполнение обязанностей, превышение прав, причиняющее ущерб другим людям, коллективу⁴⁸.

При измерении дисциплины учитываются нарушения, объектами которых являются: рабочее время (прогулы, опоздания и т. д.), собственность (хищения в различных формах), здоровье людей, честь, достоинство человека, порядок управления. В любом коллективе реальная картина нарушений должна быть известна руководству.

Управление дисциплиной в организации начинается с постановки руководством задач по поддержанию необходимого уровня дисциплинированности работников и планирования мероприятий по решению этих задач. Далее реализуется функция организации выполнения запланированных мероприятий, сопровождающаяся работой по мотивации самодисциплины работников. Необходим также контроль, причем лучше в форме мониторинга (постоянного отслеживания) состояния дисциплины, исполнения обязанностей, соблюдения прав, включающий учет нарушений и корректировку плана мероприятий в случае их неэффективности для

⁴⁸ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

обеспечения заданных показателей дисциплинированности работников.

Как и в любом управленческом процессе, в процессе управления дисциплиной можно выделить три состояния: стабильный уровень дисциплины; развитие дисциплины от принудительной дисциплины к самодисциплине; деградация – переход дисциплины от высокого уровня к низкому, от самодисциплины к принудительной дисциплине.

Средства быстро и без особых материальных затрат повысить уровень дисциплины в организации известны:

- 1) изменить взгляд на понятия «дисциплина» и «порядок»;
- 2) перенести акцент с исполнительской дисциплины на самодисциплину;
- 3) рассматривать как нарушение дисциплины не только неисполнение обязанностей, но и превышение прав, причиняющее ущерб правам других людей;
- 4) сделать локальные нормативные нормы более доступным для всех работников;
- 5) повысить эффективность контроля за исполнением каждым своих обязанностей, реорганизовав и упростив его систему.
- 6) перенести акцент в управлении дисциплиной с принуждения, свойственного командному стилю управления, на поощрение и убеждение, заинтересованность в результатах труда, мотивацию труда;
- 7) эффективно использовать методы управления дисциплинарными отношениями.

4.3 Методы управления дисциплинарными отношениями

Самым распространенным методом управления дисциплинарными отношениями, обязательной функцией каждого руководителя и отдела персонала, является контроль, процесс которого включает установку стандарта, измерение достигнутых результатов и проведение корректировки. Задача контроля состоит не только в том, чтобы обнаружить невыполнение

приказов, распоряжений, инструкций, но и выяснить причины неисполнения, а также определить пути исправления ситуации, приведения ее в соответствие с планом или корректировки самого плана.

Традиционно используют три вида контроля:

- предварительный,
- текущий,
- заключительный.

Предварительный контроль в управлении дисциплинарными отношениями – это контроль качества правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, трудовых договоров и других локальных нормативных актов организации. Это также контроль организационных схем, процедур найма рабочей силы, позволяющий избежать ошибок при приеме на работу.

Текущий контроль осуществляется в ходе функционирования организации по данным, полученным в процессе труда. Это ежедневное отслеживание правильности и своевременности выполнения правил, инструкций, условий договоров, планов работ.

Заключительный контроль проводится по окончании отчетного периода, например, раз в полгода или по истечению календарного года, дает возможность оценить качество планирования, отбора персонала, итоговую результативность и дисциплинированность, степень достижения целей, выполнения планов и задач, поставленных перед организацией.

Контроль может осуществляться в различных формах: открытое или скрытое наблюдение, запланированная или внезапная проверка и т.д.

Функции контроля в процессе управления дисциплиной:

- диагностическая – учет дисциплинарных отношений, измерение существующего уровня дисциплины, фиксация показателей дисциплинированности;
- ориентирующая – привлечение внимания к актуальности задач соблюдения всех видов дисциплины в организации, повышения

дисциплинированности работников;

- стимулирующая – мотивация работников к соблюдению норм и правил, к самодисциплине, к более добросовестному и эффективному труду;
- корректирующая – внесение изменений, уточнений в планы мероприятий, совершенствование процесса управления дисциплинарными отношениями.

Одним из обязательных инструментов управления дисциплинарными отношениями являются **Правила внутреннего распорядка** (рис. 4.1).

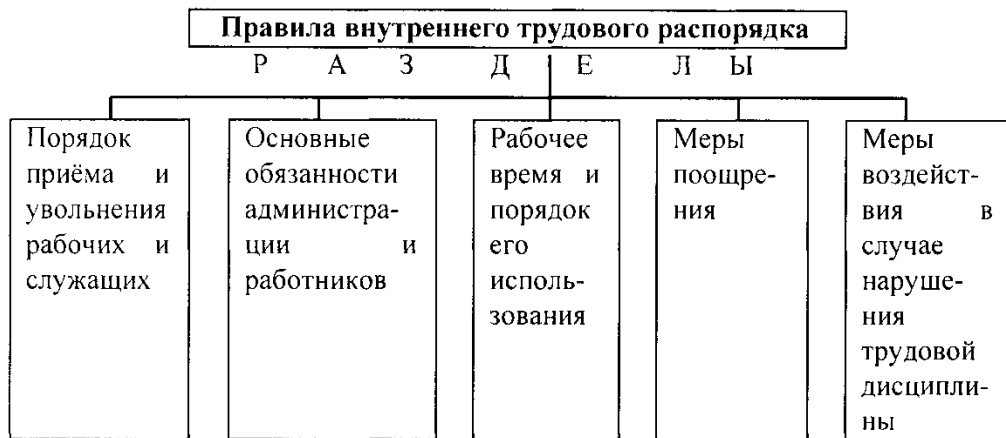


Рис. 4.1 – Содержание типовых правил внутреннего трудового распорядка.

Помимо обязательного нормативного правового акта, дополнительно можно составить дисциплинарный кодекс организации (положение о дисциплине). Благодаря такому документу сотрудники будут ознакомлены с правилами поведения на рабочем месте, техникой безопасности, со своими нормами труда и правилами работы предприятия в целом. Однако такой документ иметь не обязательно, как и закреплённую на бумаге кадровую политику компании.

В деле контроля персонала обязательно встает вопрос об эффективном использовании рабочего времени и производительности труда. Время на отдых предоставляется работнику для поддержания его трудоспособности, и его контроль тоже важен, иначе сотрудники могут уставать, только придя на свое рабочее место. На отдых обычно отводят 4-5 процентов от рабочего

времени, не включая обеденный перерыв. Этот процент касается нормальных условий труда, когда работник сидит и ему удобно (офисные работники, дегустаторы, к примеру). В некоторых случаях (например, для несовершеннолетнего персонала и беременных женщин, матерей с детьми) рабочий день укорачивается в обязательном порядке.

Для нормальных условий труда, но в положении стоя, с поднятыми руками (у станков, покраска автомобилей, крепление деталей), время на отдых будет составлять уже 10 процентов от рабочего времени, исчисляемому в соответствии с нормами труда на этом участке. В особо тяжелых и вредных профессиях и на сложных участках работы время на отдых составляет 12-13% от рабочего времени. Грузчикам при работе с грузом отводят даже 21%, а без груза – 13%. Нормируя рабочее время, кадровику важно понимать, что трудовая дисциплина неизменно будет нарушаться, если контролирующая система отсутствует как класс⁴⁹.

Действенным методом управления дисциплиной может быть **убеждение** – метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Убеждение является диалогическим процессом, основывающимся на доказательствах, аргументах, подкрепленных конкретными примерами.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

- субъект убеждения – администрация, общественные организации, органы общественной самодеятельности, трудовой коллектив, каждый работник организации;
- объект убеждения – человек, трудовой коллектив, администрация, которые убеждает работник, профсоюз, трудовой коллектив;
- средства убеждения – речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда, жизни;

⁴⁹ Нарушения дисциплины и системы контроля // Справочник для работников и работодателей. - URL: <http://www.personalkadry.management/rabochaya-disciplina-kontroljob-trudovoy-disciplinoy-narusheniya-controldiscipline.html>

– процедура убеждения – процесс убеждения, состоящий в коррекции взглядов, в изменении оценок, установок.

Среди методов укрепления трудовой дисциплины убеждение занимает особое место, оно трактуется в трудовом праве как главный метод укрепления трудовой дисциплины, одно из средств реализации воспитательной функции трудового права, а в науке управления – как основной метод регулирования поведения людей, путь, способ достижения целей управления.

Можно выделить три формы убеждений:

- 1) непосредственно эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;
- 2) логическое воздействие на разум;
- 3) убеждение практикой.

Цель убеждения как основного метода управления трудовой дисциплиной состоит в формировании отношения к труду, трудовой и правовой активности, непримиримости к нарушениям трудовой дисциплины.

Результат убеждения оценивается по уровню трудовой активности, дисциплинированности человека.

Средства убеждения весьма разнообразны. Чаще используются такие моральные, этические категории, как справедливость, равенство, свобода, добро, зло. Задача правового убеждения – доказать справедливость требований закона, норм права.

Поощрение как метод управления дисциплинарными отношениями – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа. У каждого человека есть потребность не только в материальных ценностях, но и в признании, уважении. На реализацию этой потребности и направлено поощрение как метод управления дисциплинарными отношениями.

Виды поощрения установлены в ст. 191 ТК РФ, и могут быть

дополнены в Правилах внутреннего трудового распорядка:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии.

Каждое предприятие, учреждение, организация может установить дополнительные меры поощрения (ст. 191 ТК РФ), например, за продолжительный и безупречный труд.

На практике чаще всего применяются такие поощрения как дополнительные оплаты, повышение по службе, присвоение каких-то званий, предоставление особого статуса и более комфортных условий на работе.

За особые трудовые заслуги работники могут быть представлены в вышестоящую организацию к поощрению, к награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии (ст. 191 ТК РФ).

Президент России в 1994 г. своим Указом № 422 утвердил Положение о государственных наградах Российской Федерации (с изм. и доп.). Это положение установило правило поощрения граждан за деятельность, направленную на обеспечение благополучия, процветания и безопасности России.

Государственные награды России являются высшей формой поощрения граждан за выдающиеся заслуги в экономике, науке, культуре, искусстве, защите Отечества, государственном строительстве, воспитании, просвещении, охране здоровья, жизни и прав граждан, благотворительной деятельности и иные заслуги перед государством и народом.

Еще одним правовым методом управления дисциплинарными отношениями является **принуждение** (наказание).

Если работник совершил нарушение трудовой дисциплины, то

администрация обязана применить к нему меру дисциплинарного или общественного воздействия или меру принуждения. Принуждение – важный элемент власти.

Руководитель, ознакомив своих сотрудников с основными положениями о рабочей дисциплине, должен четко дать понять, что он будет принимать решительные меры для поддержания дисциплины. За проступки работники будут нести дисциплинарную ответственность, а уровень ответственности и степень наказания будет напрямую зависеть от совершенного деяния. Поэтому руководитель должен поручить отделу персонала объяснить подчиненным, какие могут быть взыскания, в каких случаях и каким образом они будут применяться.

Несмотря на все меры контроля, работодателям приходится все время сталкиваться с нарушениями трудовой дисциплины. Условно нарушения трудовой дисциплины можно разделить на две группы – незначительные и серьезные нарушения. Под незначительным проступком понимается единичный прогул, опоздание на работу, некачественно выполненное задание. Серьезные нарушения – это уже нанесение умышленного ущерба для предприятия или организации, отказ выполнять возложенные обязанности без уважительной причины, кража личных вещей или же имущества предприятия, обман, нарушение сохранности конфиденциальной информации и т.д.

Выделяют два вида нарушений трудовой дисциплины:

- 1) неисполнение обязанностей, в том числе и неполное выполнение обязанностей, некачественное выполнение обязанностей;
- 2) превышение прав, но лишь такое, которое нарушает права и свободы других лиц (ст. 17 Конституции РФ).

Свой список дисциплинарных проступков руководитель может составить самостоятельно, исходя из особенностей работы предприятия и критериев, важных для поддержания рабочей дисциплины в конкретном коллективе. До применения взыскания кадровик должен затребовать у

сотрудника объяснение в письменном виде. Здесь желательно, чтобы отдел кадров сумел провести свое собственное расследование, выслушать сотрудника, учесть доказательства совершения правонарушения. Если же подчиненный не желает писать письменное объяснение, то необходимо составить акт об этом. Российское трудовое право не предусматривает дополнительного дисциплинарного наказания за отказ писать объяснительную, даже если руководитель официально распорядился об этом.

Дисциплинарное взыскание применяется за совершение проступка не позднее одного месяца со дня его совершения, и не позднее шести месяцев со дня его обнаружения. За каждый проступок руководство имеет право назначить только одно взыскание. Если же нарушение дисциплины труда было незначительным, и руководитель сделал устный выговор, то нужно предупредить работника, что в следующий раз наказание будет более серьезным. Если же сотруднику недостаточно проведенной беседы, или беседа не дала никаких положительных результатов, то можно применить такие взыскания, как выговор, замечание или даже дисциплинарное увольнение по статье Трудового кодекса. В течение трех дней со дня издания приказа работник должен быть с ним ознакомлен. Если он отказывается подписать приказ, то руководитель составляет акт. Обжаловать же приказ можно только в законодательном порядке.

Основными причинами нарушений трудовой дисциплины являются следующие:

- недостатки в организации труда;
- условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают работника совершать нарушения;
- низкий уровень оплаты труда, не стимулирующий дисциплинированную работу;
- бесконтрольность в процессе труда; безнаказанность работников;
- личная неорганизованность работника; семейно-бытовые условия человека и т.д.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания в соответствии со ст. 192 ТК РФ:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

Процедура наложения дисциплинарного взыскания подробно изложена в ТК РФ (ст.193).

4.4 Правила эффективности убеждения, поощрения и наказания

Процесс убеждения – это сложная система взаимодействия людей, в процессе которого у объекта общения под влиянием логически обоснованной аргументации субъекта общения происходит изменение оценочных суждений.

Эффективность убеждения как процесса воздействия зависит от соблюдения ряда правил:

- 1) чем больше правды в сообщении, идее, в которой хотят убедить человека, тем вероятнее, что идея станет убеждением;
- 2) идея должна отражать потребности, интересы, надежды, желания, стремления человека;
- 3) в идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает⁵⁰.

При убеждении используют разные виды воздействия – доказательство, опровержение, разъяснение, информирование.

⁵⁰ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.- М.: НОРМА.- 2003.- 992 с.

Эффективной формой убеждения является диалог – форма общения, требующая активности с обеих сторон. В процессе общения происходит постоянная смена субъекта и объекта. Для диалога нужны и общая тематическая основа, и различие во взглядах на решение той или иной проблемы между его участниками. При этом объектом критики и самокритики являются отрицательные явления в поведении работника.

Дискуссия, полемика – это публичная форма всестороннего сопоставления различных мнений с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть оппонента. В коллективах такая форма может быть весьма эффективной, т.к. общественное мнение является сильнейшим мотиватором в нашей культуре.

В конечном счете, эффективность убеждения, его действенность в значительной степени зависят от того, насколько хорошо убеждающий знает своего собеседника, подчиненного – его интересы, ценностные ориентации, культурный, интеллектуальный уровень, особенности темперамента, характера, эмоциональной сферы, значимые мотивационные факторы, его возрастные и другие особенности, уровень квалификации, настроение и т.д.

Поощрение, как уже было сказано, создает позитивную мотивацию к соблюдению порядка, норм и правил в организации, поэтому целесообразно установить норму, регламентирующую права работника на поощрение при достижении определенных показателей или за работу без нарушений в течение определенного времени. Например, через каждые пять лет, при условии отсутствия нарушений, работник поощряется. Можно ввести и юбилейное поощрение при достижении работником юбилейных дат: например, 40-летия, 50-летия, 55-летия, 60-летия и т. д.

При разработке нормативных документов, регламентирующих поощрение, необходимо учитывать, что несправедливым применением поощрения можно внести смуту в коллектив, ухудшить морально-психологический климат в организации. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать правила их эффективности:

1. Поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом.

В ситуации, когда у работника, проработавшего 20 лет, нет ни поощрений, ни взысканий, у него складывается убеждение, что работай не работай – все равно не заметят и не оценят, а раз так, то зачем стараться. Однако не обязательно каждый раз использовать одну форму поощрения, например, денежную премию, целесообразно использовать весь комплекс поощрительных мер.

2. Поощрение должно быть значимым как для работника, так и для коллектива, в том смысле, что оно должно ясно демонстрировать всем престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать с полной отдачей выгодно, так как организация предоставляет лучшим льготы и преимущества.

3. Гласность поощрения. Любое поощрение поднимает престиж работника, а престиж, уважение нередко ценятся людьми значительно выше, чем материальное обеспечение. Все поощрения целесообразно делать в присутствии коллектива, используя ритуалы, обычаи, традиции. Утрата организацией традиций означает, что в ней прекращаются развитие, движение.

4. Поощрение нельзя откладывать надолго. Чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает. Поощрение, полученное через продолжительное время после проявления работником активности в необходимой для организации форме, теряет свою эффективность.

5. Доступность поощрения. Система поощрительных мер очень часто затрагивает только ключевых сотрудников, чьи достижения наиболее заметны. Тогда как каждый работник организации должен знать, что и его, пусть небольшие, достижения, добросовестный труд и дисциплинированность могут быть замечены и оценены положительно.

6. Поощрение должно быть направлено на конкретные действия сотрудника, а не на него самого или какие-то его качества. Действия, достойные поощрения, прописываются в локальных нормативных актах как гипотеза правовой нормы.

Наказание как следствие неисполнения виновным обязанности или превышения прав, связанное с ограничением или лишением нарушителя благ, является отрицательной оценкой деятельности работника субъектом управления – администрацией, советом трудового коллектива, профкомом и т. д., цель которой – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников. Поэтому при установлении меры взыскания следует соблюдать правила эффективности наказания:

1. Неотвратимость воздействия. При каждой фиксации факта нарушения необходимо определить для виновного меру взыскания.

2. Индивидуализация и значимость для наемного работника наказания. Применяя наказание, следует учитывать, что оно должно быть для работника чрезвычайно значимым. Например, работнику объявили выговор за опоздание на работу. Может оказаться так, что для него выговор не имеет большого значения, а более значимо лишение премии.

3. Справедливость наказания. Привлечь человека к ответственности можно лишь за виновное неисполнение им своих обязанностей.

4. Учет тяжести совершенного. Администрация должна учитывать тяжесть дисциплинарного проступка, а также его экономические последствия, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.

5. Наказание не должно унижать честь и достоинство человека⁵¹.

Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред организации. То есть, наказание ценно не само по себе, как «мечь» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не

⁵¹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит ориентацией всему трудовому коллективу, своего рода предупреждением.

Наказание эффективно, когда оно исходит из потребностей будущего, ориентировано на оказание психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении.

При наказании сотрудника обязательно объяснение, за что и зачем его наказывают. При разговоре о проступке (конечно, один на один), желательно создать у подчинённого понимание того, как его нежелательное действие сказалось или могло сказаться на результатах работы организации, получить неформальное сожаление о своём проступке, и уверенность в том, что в будущем сотрудник будет действовать по-другому.

О наказании сотрудник должен узнавать от своего непосредственного начальника. Недопустимо использование безличных наказаний, типа появления приказа о наказании на доске объявлений.

Всякое наказание должно быть оправдано не формальным запретом на определённые действия, а пониманием того, что эти действия действительно приносят вред организации⁵².

Контрольные вопросы по главе 4

1. Каковы источники и характеристики разных видов власти?
2. Что такое дисциплинарная власть и дисциплина?
3. Какие виды дисциплинарных отношений можно выделить по их содержанию? Что является объектом этих отношений?
4. Дайте характеристику контроля как метода управления дисциплинарными отношениям.
5. Какие разделы входят в Правила внутреннего трудового распорядка?
6. Что такое убеждение, какие элементы входят в процесс убеждения?

⁵² Деловой мир © URL: <https://delovoy.mir.biz/pooschrenie-i-nakazanie-v-upravlenii-personalom.html>

7. Какие виды поощрений популярны в российских организациях?
8. Каков порядок применения дисциплинарного взыскания?
9. Какие причины нарушений трудовой дисциплины можно считать основными?
10. Назовите правила эффективности убеждения, поощрения, наказания.

Глава 5 Этика и психология управления персоналом

5.1 Стили управления и руководства в организации

Цели и задачи коллектива, критерии отбора персонала, мотивационные технологии, направления формирования психологического климата и другие аспекты деятельности организации на всех уровнях системы управления определяют руководители, важнейшей характеристикой деятельности которых является стиль руководства.

Руководство можно определить, как способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации, а стиль руководства – как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к действиям, направленным на достижение целей организации.

Стили руководства исследовали многие ученые. Одним из наиболее известных в этой сфере является немецкий и американский психолог Курт Левин (1890 – 1947), который изучал организационные методы управления в группах. По мнению ученого, их можно классифицировать, исходя из стиля руководства. Он выделил такие основные стили:

– **авторитарный**, характеризующийся требовательностью, жесткостью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

– **демократический**, опирающийся на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

– **либеральный**, отличающийся низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследования К. Левина положили начало поискам стиля управления, повышающего производительность труда и удовлетворенность работников.

Американский ученый Ренсис Лайкерт (1903 – 1981) в 1961 г. предложил различать четыре стиля руководства:

1. **Эксплуататорско-авторитарный:** руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основным стимулом – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии.

2. **Патерналистски-авторитарный:** руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников.

3. **Консультативный:** руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации.

4. **Демократический** стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали.

По мнению Р. Лайкерта, самым эффективным является демократический стиль, так как он ориентирован на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль.

Стили руководства формируются под влиянием конкретных условий и ситуаций, в связи с чем выделяют стили, обусловленные каким-то одним фактором («одномерные»), и учитывающие несколько факторов при выстраивании взаимоотношений между руководителями и подчиненными

(«многомерные»).

Таблица 5.1. «Одномерные» стили управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Методы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, спрашивает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

Согласно схеме Блейка и Мутона, выделяются следующие пять типов управления:

- тип 1.1 – руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным;
- тип 9.1 – стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат;
- тип 1.9 – либеральный или пассивный стиль руководства, при котором основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям;
- тип 5.5 – компромиссный, при котором достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед, но в то же время формируются отношения стабильности и бесконфликтности.
- тип 9.9 – наиболее эффективный, при котором цели производства определяются совместно с сотрудниками, а руководитель дает подчиненным возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.⁵³

Понимание того, что эффективность зависит не только от стиля управления, принятого руководителем, но и от очень многих факторов, привело ученых к идее использовать ситуационный подход. Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили в 70-е гг. Теренс Митчелл и Роберт Хаус. Она базируется на мотивационной теории ожиданий, рассмотренной в главе 3 пособия: работники стремятся к достижению целей организации тогда, когда видят связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением. Модель Митчелла и Хауса включает четыре стиля управления:

1. **Стиль поддержки**, являющийся предпочтительным, в случае, если у сотрудников имеется большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу.

⁵³ Стили руководства / Образовательный портал Grandars.ru/- URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>

2. **Инструментальный стиль**, ориентированный на создание организационно-технических условий производства, подходящий для ситуации, когда подчиненные, особенно если от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, как и что им нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3. **Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений**, лучше использовать там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

4. **Стиль, ориентированный на достижение**, когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы и ожидает самостоятельного без какого-либо принуждения выполнения задания.

Одной из наиболее современных является модель стилей руководства, предложенная американскими учеными В.Врумом и Ф.Йеттоном, которые в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы, разделили руководителей на 5 групп по стилям руководства:

1. Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.

2. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решения.

3. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.

4. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывают общее мнение.

5. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор⁵⁴.

5.2 Этические аспекты управления персоналом

С 90-х годов в российских организациях наблюдается процесс трансформации взглядов на этику трудовых отношений. Тенденции неконтролируемого роста доходов руководителей на фоне неоправданно низкого уровня заработной платы рядовых работников, частого нарушения работодателями трудового законодательства, дискриминации работников по различным критериям и т.д., позволяют сделать вывод о недопустимом снижении этичности и моральной составляющей в отношениях «работодатель – наемный работник».

Обществу совсем не безразлично, какими средствами и по каким правилам достигаются цели организации. Этические вопросы возникают и при рассмотрении роли организации в обществе. На разных этапах развития общества роль организаций, роль бизнеса оцениваются по-разному. В период политических потрясений, нестабильности экономики, разлада в социуме, организации решают следующие основные задачи:

- 1) приспособиться, выжить;
- 2) получать прибыль для акционеров;
- 3) сохранить рабочие места, квалифицированные кадры;
- 4) стать конкурентоспособными.

В более стабильные периоды, с улучшением рыночной конъюнктуры, функции организации расширяются, появляются такие задачи, как благотворительность, социальная ответственность и др.

Предприниматели стремятся не только получать прибыль, но и оказывать посильную помощь обществу в решении социальных проблем. Социальная направленность ведения бизнеса предполагает осуществление

⁵⁴ Ситуационные модели руководства // Портал Деловой мир© URL: <https://delovoymir.biz/situacionnye-modeli-rukovodstva.html>

определенных мер, направленных на благо общества, выполняемых за счет организации. С их помощью реализуются социально значимые программы для улучшения жизни определенных слоев населения или для работников своей компании. Результаты таких компаний способствуют росту этичности бизнеса, улучшению имиджа, развитию, повышению прибыли предприятия.

Казалось бы, государство должно быть заинтересовано в регулировании вопросов этичности социально-трудовых отношений, тем более что целями трудового законодательства, согласно ст. 1 ТК РФ, являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

При этом основными задачами трудового законодательства декларируются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по:

- 1) организации труда и управлению трудом;
- 2) трудоустройству у данного работодателя;
- 3) профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
- 4) социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- 5) участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- 6) материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- 7) надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда);

8) разрешению трудовых споров.

Как видно, эти задачи фактически не затронули этические отношения между работодателем и работником, хотя именно они нередко нарушаются работодателем в трудовых отношениях.

Выделяют три вида трудовых отношений в зависимости от этического содержания:

- 1) сотрудничество;
- 2) соперничество;
- 3) эксплуатация.

Основное противоречие в сфере труда заключается в разности интересов работника и работодателя. Однако история доказала, что, если трудовые отношения строятся на антагонизме интересов, носят характер господина и объекта господства, то они будут минимально эффективными и максимально аморальными. Совместными усилиями государства, общества, работодателей, наемных работников, профсоюзов можно снизить антагонизм в трудовых отношениях и повысить их эффективность, при условии, что работодатель и работники рассматриваются государством как лица одинакового достоинства при признании за работодателем дисциплинарной власти.

Работник не должен восприниматься только как рабочая сила, орудие, механизм для производства, главной его характеристикой должно являться одинаковое достоинство с работодателем, а трудовые отношения между ними должны превратиться в полноценное человеческое сотрудничество.

К признакам аморального поведения работодателя в трудовых отношениях можно отнести:

- 1) непризнание прав наемного работника;
- 2) привнесение в трудовые отношения агрессивности;
- 3) сохранение опасных условий труда;
- 4) низкий уровень организации труда;
- 5) отказ от управления дисциплинарными отношениями;

- б) управление наемными работниками посредством произвола;
- 7) унижение чести и достоинства человека, его деловой репутации;
- 8) необъективное отношение к человеку;
- 9) нарушение трудового законодательства и т. д.

Этика трудовых отношений, формирование цивилизованной корпоративной морали позволяет усилить самоорганизацию и самоуправляемость работника и, тем самым, повысить эффективность организации в целом, поэтому ведущие мировые корпорации уделяют большое внимание вопросам корпоративной нравственности.

Сегодня в России в трудовых коллективах, организациях фактически конкурируют три вида корпоративной морали:

Мораль «дикого рынка», обусловленная обстоятельствами 90-х годов, так называемым «периодом первоначального накопления капитала». Этот вид морали основан на законе силы, произволе, спекулятивных, грабительских тенденциях, паразитизме, стремлении к наживе любой ценой, хищнической эксплуатации наемного труда, антагонизме в трудовых отношениях, безразличии к человеческому фактору и т. п.

Мораль советского прошлого, основанная на моральных принципах, культивировавшихся в СССР, и проявляющаяся в современных организациях, стремящихся сохранить эти принципы, пусть и не в полной мере. К ним относятся:

- взаимная выручка и взаимопомощь;
- солидарное и бескорыстное поведение;
- товарищество, братство;
- равная оплата за равный труд и т. п.

Такая мораль была эффективна в социалистическом обществе, но является достаточно рискованной в конкурирующих, рыночных отношениях, особенно, когда эти отношения не являются достаточно цивилизованными.

Современная корпоративная мораль основывается на убеждении, что в рыночных отношениях не требуются великодушие, симпатия,

сострадание, вообще проявление каких-либо эмоций, а достаточно только уважения другого лица, признания его равным себе, отказа от нарушения его прав⁵⁵. Тем не менее, этот вид морали все-таки предполагает присутствие этики трудовых отношений, уровень которой оценивается с помощью таких критериев, как: правильно – неправильно; справедливо – несправедливо; гуманно – негуманно; человечно – бесчеловечно; законно – незаконно; нарушает права – не нарушает права; ограничивает свободу – не ограничивает свободу; равное положение – неравное положение.

К основным причинам, по которым снижается этический уровень современных организаций, можно отнести:

- 1) усиление конкурентной борьбы, оттеснившей этические соображения;
- 2) отсутствие эффективных форм стимулирования этического поведения руководителей;
- 3) снижение значимости этического поведения в обществе.

Тем не менее, в последние годы передовые российские компании используют в своей управленческой практике различные методы повышения показателей этичности поведения. К таким методам можно отнести:

- 1) составление этических кодексов, других документов с аналогичным содержанием, например «Этика делового поведения сотрудников» и т. п.;
- 2) создание постоянных комитетов для оценки повседневной практики с точки зрения этики;
- 3) приглашение специалистов по этике бизнеса для изменения характера социально-трудовых отношений;
- 4) проведение социальной ревизии и разработка социальных программ;
- 5) обучение персонала этическому поведению.

Чаще всего разрабатываются этические правила, целью которых является регулирование или уточнение моральных отношений, не регулируемых законодательством, или декларируемых им в общем виде.

⁵⁵ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА. - 2003. - 992 с.

Основу этических правил любой организации составляет ряд запретов:

1. Запрет дискриминации по следующим признакам:

а) расы; б) цвета кожи; в) религии; г) пола; д) половой ориентации; е) возраста; ж) национальности; з) инвалидности; и) стажа работы; к) убеждений; л) партийной принадлежности; м) образования; н) социального, классового происхождения; о) языка; п) имущественного положения и др.

2. Запрет:

- 1) сексуальных домогательств;
- 2) создания агрессивной рабочей обстановки;
- 3) высмеивания работников и других действий, поощряющих агрессивную обстановку на рабочем месте;
- 4) расового или религиозного презрения;
- 5) угроз, грубости, насилия;
- 6) ношения оружия любого вида;
- 7) использования, продажи наркотиков;
- 8) утраты или кражи собственности компании;
- 9) неправильного, неэффективного пользования собственностью компании;
- 10) разглашения или обсуждения с посторонними лицами информации, имеющей категорию «служебная, коммерческая тайна», например:
 - а) бизнес-план, б) финансовые планы, в) планы маркетинга, г) сведения о работниках фирмы, д) планы обслуживания, е) планы выпуска продукции, ж) медицинские данные о работнике;
- 12) хранения материалов личного характера на рабочем месте;
- 13) отказа в досмотре своего рабочего места и предоставлении необходимой информации работникам кадровых служб;
- 14) использования расходных материалов или средств связи предприятия в личных целях;
- 15) передачи администрации неточной, искаженной информации;

16) обмана компании путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты;

17) обмана государственных, правительственных органов, внешних организаций;

18) ложных заявлений от имени организации или злоупотребления силой и влиянием компании;

19) злоупотреблений и угроз по отношению к другой организации или пренебрежительных замечаний о конкурентах;

20) использования недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж и т.д.

По содержанию правила могут весьма различаться. В качестве примера можно привести следующую структуру этических правил:

1. Введение.
2. Каким должен быть работник организации (порядочность, честность, деловая репутация).
3. Общие правила.
4. Традиции и ритуалы организации. Юбилеи работников.
5. Конкурсы профессионального мастерства.
6. Основные ценности и этические принципы организации.
7. Собственность организации.
8. Общественная жизнь в организации.
9. Отношение к политической жизни.
10. Использование торговых знаков, авторские права.
11. Отношения с государственными и муниципальными служащими.
12. Социально ответственная политика организации.
13. Отношения между менеджером и работником.
14. Отношения между менеджерами.
15. Отношение к женщинам и молодежи в организации.
16. Отношение к тем, кто работает и учится.
17. Отношение организации к пенсионерам.

18. Взаимоотношения с другими организациями, правила конкуренции.

19. Правила ношения одежды.

Однако даже принятые и утвержденные руководством этические правила (не являющиеся правилами внутреннего трудового распорядка) не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Единственным средством защиты является общественное мнение, а также так называемые «суды чести», состоящие из представителей коллектива, рассматривающие конфликтные ситуации, выносящие «общественное порицание» нарушителям.

Моральные нормы – это один из обязательных регуляторов поведения работников и отношений в коллективе, который может как способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, так и создавать препятствия, вести к снижению эффективности организации.

К важнейшим элементам системы регуляторов поведения в организации относятся:

- 1) трудовое законодательство;
- 2) распоряжения работодателя;
- 3) моральные нормы;
- 4) традиции;
- 5) убеждения работников;
- 6) религиозные ценности, которые разделяют работники;
- 7) общечеловеческие ценности;
- 8) групповые ценности и др.

Администрации важно знать, какие нормы сложились в коллективе, чтобы задействовать всю систему регуляторов, которая будет поддерживать или скорректирует корпоративную мораль организации.

5.3 Управление конфликтами в организации

Конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более участниками. При этом одна сторона пытается добиться реализации своих взглядов и помешать другой сделать то же самое. Однако нельзя однозначно трактовать конфликт в негативном ключе, поскольку это вид противоречия, который может привести не только к ущербу для организации, но и развитию ее деятельности.



Рис. 5.2 - Возможные причины конфликтов в организации

В науке менеджмента выделяют различные виды конфликтов. Рассмотрим основные из них.

1. **Внутриличностный конфликт**, возникающий как следствие разных условий:

а) человек, стремящийся к разным целям, должен выбрать вариант поведения, ощущая при этом внутренний разлад, который влияет на его поведение;

б) администрация предъявляет к работнику разные требования (ролевой конфликт);

в) требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека.

Отделы персонала могут и должны отслеживать эти конфликты, анализируя поведение человека, проводя опросы, интервью и т. д. Помогая человеку справиться с его внутриличностным конфликтом, отдел персонала может значительно поднять производительность труда этого работника.

2. Межличностные конфликты (противоречия), оказывающие самое сильное влияние на производственный процесс. Типичные виды таких конфликтов:

- 1) конфликт между работодателем и наемным работником;
- 2) конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации, за определение производственной, маркетинговой политики организации и т. д.;
- 3) конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии между администратором и работником;
- 4) конфликт из-за получения более выгодной работы;
- 5) конфликт из-за влияния в организации, фактически из-за власти и т. д.

3. Конфликты между личностью и группой в организации, возникающий, если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы.

Это может быть:

- 1) конфликт работника с группой, в которой он работает.
- 2) конфликт группы со своим формальным руководителем.

4. Межгрупповой конфликт, возникающий между группами (формальными и неформальными).

Наиболее значимые конфликты могут возникнуть:

- а) между профсоюзом и администрацией;
- б) между линейным и штабным персоналом;

в) между разными подразделениями, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т. п.

Предметом конфликта при этом чаще всего могут быть три вида:

- 1) по поводу ценностей;
- 2) по поводу материальных ресурсов;
- 3) по поводу распределения властных полномочий.

Одним из важнейших критериев классификации конфликта являются его последствия. По этому признаку конфликты делят на два вида:

- 1) функциональный (конструктивный);
- 2) дисфункциональный (деструктивный).

Функциональный или конструктивный конфликт возникает при разных подходах участников, например, по поводу развития организации. Такого рода конфликты, при их грамотном разрешении, усиливают и повышают результативность организации.

Дисфункциональный или деструктивный конфликт – вид противоречий, наносящий прямой вред организации или создающий препятствия для достижения целей организации.

Как правило, дисфункциональные последствия конфликтов состоят в следующем:

- 1) снижение производительности, рост текучести кадров;
- 2) отрицательное эмоциональное состояние, усиление чувства неудовлетворенности трудом;
- 3) увеличение конкуренции между группами, возрастание влияния групповых норм;
- 4) формирование отрицательного представления о конкуренте как о враге, сокращение продуктивного сотрудничества;
- 5) повышение агрессивности, сосредоточение внимания на борьбе между группами.

К общим условиям разрешения конфликтов следует отнести:

1. Каждая из сторон конфликта должна признать наличие конфликтной ситуации, а за оппонентом – само право на существование.

2. Уровень организации сторон: чем он выше, тем легче достичь договоренности.

3. Обе стороны должны согласиться соблюдать определенные правила взаимоотношений.

Социологи предлагают разные схемы анализа конфликтов. Например, такая последовательность анализа конфликта:

- 1) кто участвует в конфликте;
- 2) является ли конфликт дву- или многосторонним;
- 3) по какому поводу разворачивается конфликт;
- 4) кто поддерживает участников конфликта;
- 5) что разделяет конфликтующие стороны;
- 6) на какой стадии находится конфликт.

К общим методам разрешений конфликтов относят:

1. Разъяснение требований к работе. Нередко отсутствие информации является причиной конфликтов, порождая домыслы, вымыслы. Каждый работник должен знать абсолютно точно, что от него ждут в организации.

2. Применение координационных механизмов. Когда между двумя отделами возникают противоречия, то для предотвращения и разрешения конфликта необходимо создать единый координирующий орган.

3. Установление общих целей для конфликтующих сторон. Новые цели требуют объединения усилий, что ведет к разрешению конфликта, замене его сотрудничеством.

4. Эффективное использование систем вознаграждений, т. е. вознаграждать нужно лишь тех людей, которые достигли положительных результатов.

В зависимости от поведения участников конфликта, в том числе и тех, кто его решает, различают несколько способов разрешения конфликта:

- 1) уклонение – человек, предвидя возникновение конфликта, выбирает

такой стиль поведения, который не приведет к конфликту. При этом человек тщательно обдумывает свое поведение, а организация проводит профилактическую политику, т.е. отдел персонала отслеживает причины возникающих конфликтов, а также появившиеся напряженности и принимает меры к их разрешению, снятию;

2) сглаживание конфликта – используются разные аргументы, включая убеждение другой стороны в необходимости сотрудничества. В частности, когда при обсуждении вопроса, программы высказывается много замечаний, их можно нейтрализовать с помощью, например, ссылок на авторитеты, условного согласия, перефразирования замечаний, предупреждения и т. д. Недостаток этого стиля состоит в том, что обычно конфликт заглушается, но не разрешается;

б) принуждение – противника заставляют принять другую точку зрения. Такой вид поведения наиболее присущ руководителю, когда у него возникают разногласия с подчиненными. Принуждение почти всегда вызывает возмущение подчиненного, антипатию, сковывает инициативу подчиненных, что для организации нерационально; авторитарное руководство – это наиболее старый метод разрешения конфликтов;

3) поощрение, предоставление преимущества человеку в обмен на его согласие с предполагаемым решением. Хотя этот вид поведения можно рассматривать как компромиссный, есть большая вероятность, что конфликт останется;

4) переговоры и попытка участников конфликта создать общие ценности для конфликтующих сторон – это коллективный поиск общей выгоды и коллективная попытка сформулировать ценности при их отсутствии; сюда же примыкает компромисс – одна сторона принимает точку зрения другой, но лишь частично. Что очень важно, компромисс позволяет избежать появления явных победителей и побежденных, хотя достигнутое решение не будет идеальным для каждой конфликтующей стороны.

Однако компромисс нецелесообразен на ранних стадиях развития

конфликта, так как прекращает поиск наиболее эффективного решения. Прекратив дискуссию, определив решение на ранней стадии, руководитель прекратит поиск и анализ других альтернатив.

Задача руководителя – заметить тот момент, когда предложения начнут повторяться, и только тогда остановиться на компромиссном решении;

5) идентификация общего «врага» – участникам конфликта называют общего «врага», виноватого во всем, и все объединяются для борьбы с ним;

б) решение проблемы – этот способ разрешения конфликтов можно строить по методике, включающей шесть действий:

- определить проблему в категориях цели, а не решений;
- после определения проблемы определить решение, которое приемлемо для обеих сторон;
- сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создать атмосферу доверия за счет усиления взаимного влияния и обмена информацией;
- постараться выработать благожелательное отношение друг к другу, для чего проявлять и демонстрировать симпатию, выслушивать мнения другой стороны с уважением и пониманием, свести к минимуму проявления гнева и угроз;
- выбирать наиболее эффективное решение, обосновав свой выбор аргументами, высказанными обеими сторонами.

5.4 Психологические аспекты управления персоналом

Моббинг, или моральное преследование – разновидность насильственных действий на рабочем месте, патология межличностных отношений на производстве, когда работники подвергаются притеснениям, травле, прессингу, психотеррору со стороны руководителей или коллег.

Чаще всего эти действия носят скрытый характер, так что потерпевший оказывается в изоляции, испытывает дискомфорт и впадает в депрессию. В

результате человек либо заболевает, либо уходит с работы по собственному желанию.

Причины возникновения моббинга на работе могут быть разными – от желания отомстить до жажды власти, от личной злобы, вызванной страхами или завистью, до обычной скуки.

Выделяют несколько разновидностей моббинга в организации: вертикальный, горизонтальный, латентный, открытый.

Горизонтальный моббинг – притеснения со стороны коллег по работе.

Вертикальный моббинг (боссинг) – инициатором психологической травли становится непосредственный руководитель.

Латентный моббинг – психологическое давление происходит в скрытой форме, сотруднику как бы намекают на то, что он пустое место, нежеланная персона и ему лучше уйти. Цель латентного моббинга — сделать пребывание на рабочем месте невыносимым, вынудить покинуть предприятие.

Человек попадает в изоляцию, чувствует вокруг себя информационный вакуум: важную и необходимую информацию ему предоставляют поздно (когда для исправления ситуации он уже не в силах ничего предпринять), либо вовсе эту информацию утаивают. Неформальное общение с начальником и коллегами резко сводится к минимуму. Сослуживцы начинают его сторониться, обращаясь исключительно сухо и по делу.

Вертикальный латентный моббинг может проявляться в том, что начальник будет не замечать результаты труда, давать самую безнадежную работу, проводить важные совещания в отсутствие сотрудника, игнорировать всякую инициативу. То есть блокировать возможности продвижения по карьерной лестнице, незаметно для любого, но только не для жертвы.

Открытый моббинг – это крайняя его степень, когда для психологического подавления личности работника используются открытые насмешки, издевательства и оскорбления, порча имущества (важных рабочих документов или личных вещей).

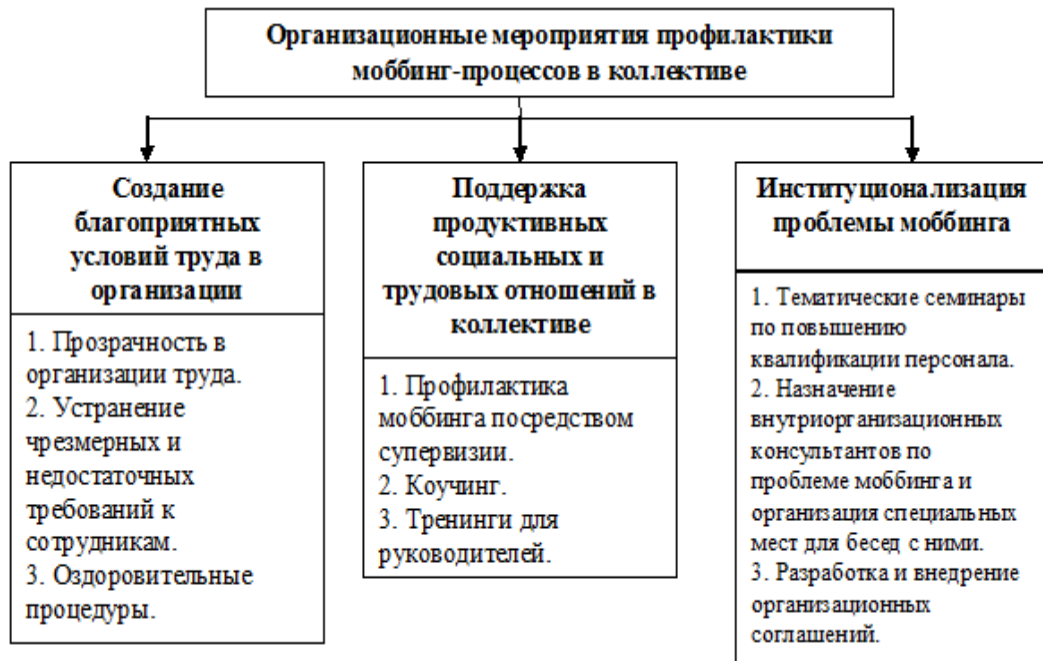


Рис. 5.3 – Профилактика моббинга в организации

Службы персонала и линейное руководство должны проводить в организации мероприятия, профилактирующие возникновение моббинга. К таким мероприятиям можно отнести:

1. Формирование в организации сильной организационной культуры, здорового социально-психологического климата.
2. Развитие у высшего руководства управленческих навыков.
3. Создание механизмов получения обратной связи от работников.
4. Четкое формулирование и фиксация в документах служебных обязанностей, точное обозначение границ индивидуальной ответственности каждого работника.
5. Обеспечение открытости информационных потоков и создание прозрачного механизма принятия управленческих решений.
6. Обеспечение четкого и рационального разделения труда между различными структурными подразделениями, исключающего пересечение и дублирование стоящих перед ними задач.
7. Формирование понятной системы кадрового продвижения, дающей возможность карьерного роста.

8. Исключение возможности родственных или интимных связей между руководством и подчиненными.

9. Создание нетерпимости в отношении к разносчикам сплетен и пресечение любых интриг на работе.

Очень часто неправильное поведение менеджеров (руководителей) всех уровней является основной причиной ухудшения работы организации и создания стрессовых ситуаций в коллективе. Выработано и представление о стрессовом образе жизни:

- а) работа неприятна, скучна;
- б) слишком много заданий, человек постоянно не успевает выполнять свои обязанности;
- в) работник постоянно беспокоится по поводу неприятных событий; воспринимает жизнь излишне драматично;
- г) обладает пагубными привычками: в питании, курит, выпивает, не занимается физкультурой и т. д.;
- д) занимается в жизни лишь одним делом и этим делом поглощен все время;
- е) соглашается с выполнением угнетающих, неблагоприятных ролей;
- ж) воспринимает тяжелые ситуации пассивно, молча.

Эти ситуации должна и может обнаружить кадровая служба при содействии линейных менеджеров. Минимизация стресса в процессе трудовой деятельности является одной из задач эффективного руководителя. Специалисты предлагают следующие паттерны поведения для руководителей:

1. Внимательно, максимально доброжелательно относиться к работнику при решении его проблем.

2. Защищать своих подчиненных от ненужных проблем. Это не означает, что менеджер должен скрывать нарушения подчиненных. Например, если в организации будут перемены, то не следует сообщать о них

раньше времени, особенно если данная информация существует в виде предположения. Некоторые менеджеры рассказывают своим подчиненным негативные сплетни, распространяют слухи. Такая позиция руководителя ошибочна: создается ненужное напряжение, образуются стрессовые ситуации у подчиненных.

3. Поддерживать своих работников. Иногда поддержка руководителя для человека может быть более значимой, чем поддержка семьи. Например, работник, имеющий поддержку руководителя, болеет в два раза меньше, чем тот, кто не имеет такой поддержки. В то же время руководитель может оказать весьма вредное воздействие на подчиненных (моббинг), доведя их до заболеваний, инвалидности.

Для снижения уровня стресса в организации есть множество способов:

1. Нужно использовать систему приоритетов в работе, защищающих от перегрузок. Для этого план работы рекомендуется делить на части;

- а) сделать сегодня;
- б) сделать на этой неделе;
- в) сделать в этом месяце;
- г) сделать в этом году;
- д) сделать, когда будет время, и т. д.

2. Необходимо выстраивать хорошие отношения между руководителем и подчиненным, взаимное уважение.

3. Не соглашаться с противоречивыми заданиями других руководителей.

4. Уточнять задания, чтобы снизить неопределенность.

5. Обсуждать с подчиненным, как сделать работу более интересной.

Любая личность трансформируется в процессе профессиональной деятельности, т.к. труд, с одной стороны, формирует и развивает личность, а с другой стороны процесс труда разрушает человека физически и психологически. Эффективное управление персоналом предполагает осознанное усиление первой тенденции и сведение к минимуму второй.

При наличии стрессовых ситуаций разрушение личности в процессе трудовой деятельности идет намного быстрее и зачастую приводит к **профессиональной деструкции** – постепенно накопившемуся негативному изменению способа деятельности и личности.

Деструкции часто порождаются многолетним выполнением одной и той же работы и вызывают профессионально нежелательные качества. Их появление и развитие порождает психологическое напряжение и кризисы. Однако деструкция может возникать в любой стадии развития профессиональной деятельности индивида.

Деструкцию можно определить по следующим признакам:

1. Неудачные мотивы выбора – человек осознанно или неосознанно делает выбор, не имеющий отношение к реальности или заведомо негативный выбор.
2. Поиск «кардинальных» методов работы – чаще всего бывает на стадии вхождения в профессию.
3. Усиление стереотипов в профессиональном поведении, отсутствие творчества, проблемы адекватного реагирования в нестандартной ситуации.
4. Эмоциональная напряженность, часто повторяющиеся отрицательные эмоциональные состояния.
5. Снижение уровня профессиональной активности, интереса к профессии, застои в профессиональном развитии.
6. Усиление неудовлетворенности профессией.
7. Усиление различных форм психологической защиты (рационализация, отрицание, проекция, идентификация, отчуждение), мешающих своевременному адекватному реагированию на ситуацию и снижающих гибкость трудового поведения.
8. Снижение уровня интеллекта с ростом стажа работы, что во многом обусловлено невостребованностью части интеллектуальных способностей в конкретной деятельности. Невостребованные способности угасают.
9. Профессиональные акцентуации характера – чрезмерное усиление

отдельных черт характера, свойств и качеств личности, обусловленное особенностями труда (нарушение профессиональных и этических норм, стремление манипулировать, авторитарность, гиперконтроль, комплекс вседозволенности, комплекс превосходства, гипертрофированный уровень притязаний, ролевая экспансия, властолюбие, излишняя доминантность, трудовой фанатизм, навязчивая педантичность и др.).

С целью психологической профилактики профессионально обусловленных деструкций личности работников служба персонала может использовать следующие технологии:

1. Повышение социально-психологической компетентности работников (проведение семинаров по проблемам психологии личности и её деструктивным изменениям, профессиональному становлению и росту, проектированию альтернативных сценариев профессиональной жизни).

2. Совершенствование способов деятельности, развитие персонала (вовлечение сотрудников в социально и профессионально значимые инновации, повышение квалификации, стимулирование профессионального роста, личностно ориентированная аттестация).

3. Личностно-ориентированная диагностика, направленная на повышение аутопсихологической компетентности личности и определение профессионально обусловленных деструкций:

– для исследования психологических предпосылок формирования выученной беспомощности рекомендуется использовать диагностики «Мотивация достижения» и «Мотивация избегания неудач»;

– для определения психологических детерминант развития профессиональных деструкций целесообразно использовать диагностику «Профессиональная дезадаптация», «Стратегия преодолевающего поведения»;

– для определения профессионально обусловленных акцентуаций можно использовать опросник «Ригидность», опросник К. Леонгарда; для изучения профессиональных деформаций рекомендуется использовать

опросник Басса-Дарки, опросники «Педантичность», «Демонстративность», «Авторитарность».

4. Оптимизация психологического климата в организации. В компаниях, чья деятельность сопряжена с эмоциональной перенасыщенностью, целесообразно создание кабинетов психологической разгрузки, а также помощь сотрудникам в овладении приемами эмоциональной саморегуляции (повышение эмоциональной грамотности).

5. Оптимизация межличностного взаимодействия в коллективе. В процессе трудовой деятельности человек может выполнять сразу несколько социальных ролей, что провоцирует ролевую напряженность и даже ролевой конфликт. Смещение социальных ролей, когда в пространство профессионального взаимодействия вмешиваются иные виды отношений и связей, также является возможной причиной возникновения профессиональных деструкций.

При условии соблюдения руководством организации всех вышеперечисленных правил, выбора эффективного стиля управления и применения методов профилактики конфликтов, моббинга, стресса, профессиональных деструкций, в организации возникает такой психологический феномен как **лояльность персонала**.

Сегодня проигнорировать проблему лояльности персонала может себе позволить все меньшее число руководителей. Вопросы лояльности ставятся в один ряд с вопросами безопасности бизнеса, экономическими и юридическими аспектами жизнедеятельности организации (рис. 5.4).

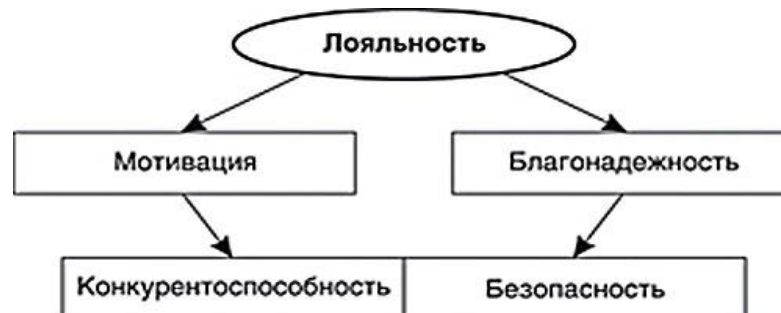


Рис. 5.4 Взаимосвязь лояльности персонала и целей организации

Лояльность определяет субъективную меру связи работника с организацией и зависит от того, в какой мере люди:

- информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем;
- видят единство собственных целей и целей организации;
- удовлетворены трудом и морально-психологическим климатом в коллективе;
- гордятся самим фактом своей работы в данной организации;
- считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Часто лояльность расценивается как приверженность. Однако это два разных уровня отношения работника к организации. Лояльность носит позитивно-нейтральный характер, а приверженность предполагает более глубокую ценностную вовлеченность работника, его преданность организации. Формирование и поддержание лояльности является гораздо менее трудоемким, и для организации вполне достаточно, чтобы большинство сотрудников были лояльными к ней, не будучи приверженными.

Если работнику нравится его работа, он получает за это достойное (по его мнению) вознаграждение, его устраивают отношения с коллегами, то работник будет заинтересован в результатах своего труда, будет стараться выполнить работу как можно лучше. Наверняка он будет выступать с дельными предложениями по улучшению работы, по повышению ее эффективности. Кроме того, такой работник меньше подвержен депрессиям, более стрессоустойчив и легче переносит жизненные неудачи, т.к. уверен в завтрашнем дне и смотрит в будущее с оптимизмом. В этом случае говорят о том, что работник лоялен к организации, поскольку удовлетворен собой, производственным коллективом и самим трудом.

Приверженность организации и делу – это нечто более глубокое. Человеку настолько нравится его работа, коллектив, возможность самовыражения, что он начинает воспринимать организацию как вторую

семью, а коллег – как родных людей. И даже в случае не очень высокой зарплаты и отсутствия больших перспектив, он не согласится поменять свою работу на другую, более высокооплачиваемую. Это и называется «приверженность». Такие работники чрезвычайно преданы своему делу, а их эффективность зависит от их внутренних качеств. Большинство из них будет безукоризненно выполнять свои служебные обязанности, просто потому, что получают при этом «внутреннее» вознаграждение, не фиксируясь на размерах и формах внешнего (пар.3.2 главы 3).

Лояльность (или нелояльность) работника начинает формироваться с первых его шагов в организации в качестве нового специалиста. Огромную роль играет период адаптации, который, к сожалению, во многих компаниях остается формально организованным и спонтанным (бессистемным). При вхождении в новую социальную (профессиональную) среду человек стремится стать членом сообщества, и первым (и наиболее очевидным) шагом является приведение собственных поступков в соответствие с принятыми в организации стереотипами. Таким образом, если новичка окружают лояльные сотрудники, он скорее начнет воспроизводить шаблоны лояльного поведения, если же окружающие в целом настроены безразлично или негативно по отношению к организации, то формирование лояльности у нового сотрудника становится проблематичным.

Согласно исследованию, проведенному международным агентством по подбору персонала Kelly Services, основными причинами формирования лояльности работников в России являются:

- хорошее моральное состояние в коллективе (48%),
- хорошее руководство/менеджмент (47%),
- стабильный уровень заработных плат (47%),
- возможности для обучения и развития (44%)⁵⁶.

Очевидно, что чем больше действительно лояльных работников, тем

⁵⁶ Как повысить лояльность персонала // HR-Портал URL: <http://hr-portal.ru/blog/kak-povysit-loyalnost-personala>

более это выгодно компании. Лояльные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, максимальному использованию собственных ресурсов и эффективному использованию ресурсов организации, более ответственны и дисциплинированы.

Очень важный объект внимания руководителя – взаимосвязь лояльности и результативности работников.

Результативность рассматривается как категория, выражающая индивидуальный вклад работников в систему функционирования предприятия. Так как лояльность является фактором, напрямую связанным с мотивацией, повышение реальной лояльности приведет к тому, что уровень результативности сдвинется в сторону повышения.

Для проведения корректирующего воздействия на коллектив по параметру «лояльность» руководству необходимо в первую очередь обратить внимание на следующие системные факторы:

- насколько информированы сотрудники об организационных изменениях и планах развития организации;
- в какой степени решены социальные проблемы работников, есть ли гарантии занятости;
- насколько система стимулирования и условия труда адекватны уровню материальных и социальных благ, предоставляемых работникам предприятиями, лидирующими в регионе и в отрасли;
- действует ли в организации система индивидуального планирования карьеры, существуют ли возможности роста и профессиональной самореализации;
- насколько адекватно используется потенциал работников в организации.

Однако при этом надо учитывать, что кроме вышперечисленных факторов огромное значение имеют личностные особенности самого сотрудника. Для формирования лояльности к компании человек изначально должен обладать рядом личностных качеств, таких как:

- работа должна в принципе находиться в списке жизненных приоритетов человека, ему должно быть не все равно где работать и что именно делать, для него важно не просто зарабатывать деньги, но и получать удовлетворение от проделанной работы;
- равнодушие, способность близко к сердцу принимать рабочие проблемы;
- инициативность, стремление улучшать то, что плохо работает или неразумно устроено;
- стремление добиваться успеха, развиваться, совершенствоваться;
- высокий уровень субъективного контроля человека, т.е. способность принимать ответственность за происходящие с ним события на себя, а не перекладывать их на обстоятельства, других людей, судьбу;
- отсутствие потребительской позиции, стремление не только получать, но и давать;
- позитивный взгляд на мир в целом, умение видеть хорошее и радоваться ему, желание приносить людям радость, делать добро⁵⁷.

Таким образом, мы возвращаемся к началу данного учебного пособия – подбору кадров для организации. Если мы хотим сформировать лояльный персонал, в критерии отбора необходимо внести перечисленные личностные особенности. И далее – по всей цепочке функций управления персоналом – адаптация, оценка, мотивация, развитие, управление карьерой, этика и стиль руководства: если эти задачи решаются в организации результативно, можно быть уверенным, что конкурентоспособность и адаптивность компании будут на высоте, а эффективность производства достигнет запланированных показателей.

⁵⁷ Скриптунова Е.А. Лояльность персонала – что это такое // "Новости менеджмента" №2 февраль 2008 / URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-loyal.html>

Контрольные вопросы по главе 5

1. Какие стили руководства выделили Курт Левин и Ренсис Лайкерт?
2. Что такое «одномерные» стили управления, каковы их параметры?
3. Какие стили управления можно выделить с помощью «управленческой решетки» Р.Блейка и Дж.Мутона?
4. Какие стили управления включает Модель Митчелла и Хауса?
5. Какие виды корпоративной морали выделяют в современных российских организациях?
6. Из каких элементов состоит система регуляторов поведения в организации?
7. Охарактеризуйте основные виды конфликтов в организациях.
8. Какие существуют общие методы разрешения конфликтов?
9. Что такое моббинг? Охарактеризуйте его разновидности.
10. Какие действия руководства могут профилактировать моббинг в коллективе?
11. Что такое профессиональная деструкция, каковы ее признаки?
12. Какими технологиями можно профилактировать деструкции у работников?
13. Что такое лояльность персонала, чем она отличается от приверженности?
14. Какие факторы формируют и, напротив, снижают лояльность персонала?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии представлены основные темы, включенные в учебную дисциплину «Управление персоналом». Логика изложения материала направлена на формирование системного взгляда на проблемы управления персоналом в российских организациях.

В пособии представлены основные категории, позволяющие сформировать у студентов понимание сущности управления персоналом, формирования лояльности работников, совершенствования систем мотивации в организациях.

Дисциплина «Управление персоналом» тесно связана с другими социально-экономическими дисциплинами: экономикой и социологией труда, управлением человеческими ресурсами, трудовым правом и др. Междисциплинарный характер помогает развитию науки управления персоналом труда, дополняет ее инструментарий и способствует изучению всего многообразия социально-трудовых отношений.

Сегодня в сфере управления трудовыми отношениями наблюдаются трансформационные процессы, затрагивающие требования к рабочей силе, к качеству трудового потенциала организации, к стилю управления. Можно назвать несколько первоочередных задач управления персоналом, определяющих перспективы развития данной науки:

1. Выявление и использование резервов роста эффективности персонала, реализация трудового потенциала работников, организаций, общества.

2. Повышение внимания к социально-психологическим параметрам трудовой деятельности и их влиянию на производительность труда и лояльность работников.

3. Появление новых неформальных характеристик, отражающих положение работника в организации, поиск новых методов управления персоналом, учитывающих особенности высокопрофессиональных

коллективов.

Приведенный список проблем не является исчерпывающим. Его можно дополнить такими направлениями, как: изучение влияния стилей управления на социально-трудовые отношения, поиск возможностей совершенствования систем вознаграждения и мотивации работников и многое другое.

Знания, полученные в процессе изучения учебного пособия, будут являться базой для понимания материала в рамках дисциплин «Нормирование труда», «Управление человеческими ресурсами» и др.

Библиографический список

1. Алиев В.Г. Навыки и умения, необходимые для успешной деловой карьеры // Центр дополнительного образования Элитариум.- URL: <http://www.elitarium.ru/delovaja-karera-navyki-umenie-samorazvitie-uspeh-motivacija-liderstvo/>
2. Ассесмент-центр (Центр оценки) // Портал дистанционного обучения Menta-skills.- URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/assessment-tsentr-tsentr-otsenki/>
3. Афанасьева Е. Методы оценки персонала // Кадровое агентство KAUS.- URL: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/660/>
4. Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. - М., 2002. - С. 226.
5. Большая советская энциклопедия.- М.: Советская энциклопедия. 1969-1978.
6. Бубнов И. Делегирование полномочий как мотивация персонала: разделяем и властвуем // Портал HR&trainings.- URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6292>
7. Европейская социальная хартия (принята в г. Страсбурге 03.05.1996).- URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120807/
8. Кадровый резерв; цель, задачи и алгоритм работы // Информационный ресурс CyberPedia.- URL: <https://cyberpedia.su/10xf7bf.html>
9. Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов // Портал Economics.Studio.- URL: <https://economics.studio/analiz-ekonomicheskij/analiz-ispolzovaniya-chelovecheskih-resursov.html>
10. Как повысить лояльность персонала // HR-Портал URL: <http://hr-portal.ru/blog/kak-povysit-loyalnost-personala>
11. Карьера // Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/karera.html>
12. Комментарий к ст. 130 ТК РФ // Портал Трудовой Кодекс РФ.- URL:

- <http://tkinf.ru/Kommentariy-k-st-130-TK-RF/>
13. Макгрегор Дуглас // Портал о кадровом менеджменте HRM.ru.- URL:
<http://hrm.ru/db/hrm/E1A30272B2690A32C325769F007F1218/glossary.html>
 14. Мероприятия по закреплению персонала в организации // Студенческая библиотека онлайн.- URL:
http://studbooks.net/1303669/menedzhment/meropriyatiya_zakreplenyu_personala_organizatsii
 15. Методы оценки персонала организации // Студенческая библиотека онлайн.- URL:
http://studbooks.net/1525376/menedzhment/metody_otsenki_personala_organizatsii
 16. Мотивация труда и формирование отношения к труду // Студенческая библиотека онлайн.- URL:
http://studbooks.net/1299961/menedzhment/motivatsiya_truda_formirovanie_otnosheniya_trudu
 17. Нарушения дисциплины и системы контроля // Справочник для работников и работодателей.- URL:
<http://www.personalkadry.management/rabochaya-disciplina-kontroljob-trudovoy-disciplinoy-narusheniya-controldiscipline.html>
 18. Основные теории мотивации // Портал Мир знаний.- URL:
<http://mirznanii.com/a/169074/osnovnye-teorii-motivatsii-4>
 19. Планирование и развитие карьеры // Портал GET Management.- URL:
<http://www.getmanagement.ru/pobs-514-1.html>
 20. Планирование и развитие карьеры // Студенческая библиотека онлайн.- URL:
http://studbooks.net/1497615/menedzhment/planirovanie_razvitie_karery
 21. Планирование карьеры // Образовательный портал Grandars.ru.- URL:
<http://www.grandars.ru/college/biznes/planirovanie-karery.html>
 22. Поляков Д.Ю. Система управления кадровым ресурсом организации: в поисках экономической эффективности // HR-портал .- URL: <http://hr->

portal.ru/article/sistema-upravleniya-kadrovym-resursom-organizacii-v-poiskah-ekonomicheskoy-effektivnosti

23. Поощрение и наказание в управлении персоналом // Деловой мир© / URL: <https://delovoymir.biz/pooschrenie-i-nakazanie-v-upravlenii-personalom.html>
24. Продвижение работников в фирме // Портал Finwords.- URL: <http://www.finwords.ru/wfirs-919-1.html>
25. Развитие персонала // Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-personala.html>
26. Скриптунова Е.А. Лояльность персонала – что это такое // "Новости менеджмента" №2 февраль 2008 / URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-loyal.html>
27. Ситуационные модели руководства // Портал Деловой мир© URL: <https://delovoymir.biz/situacionnye-modeli-rukovodstva.html>
28. Стили руководства // Образовательный портал Grandars.ru/- URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>
29. Теория ожиданий Врума // Образовательный портал Grandars.ru.- URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-ozhidaniy.html>
30. Технологии управления развитием персонала. Учебник / под ред. Карпова А.В., Ключевой Н.В., М.: "Издательство «Проспект»", 2015.- 397 с.
31. Трудовые ресурсы и кадры предприятия // Портал Economics.studio.- URL: <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatij/trudovyie-resursyi-kadryi-predpriyatiya-38993.html>
32. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова.- М. : ИНФРА-М, 2005.- 638 с.
33. Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения.- М.: ГроссМедиа, 2007. - 211 с.
34. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.- М.: НОРМА.- 2003.- 992 с.

Глоссарий

Адаптация – 1) обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику; 2) взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, организационно-административных, психофизиологических, социально-психологических, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Ассесмент-центр – специально организованная процедура оценки деловых качеств, навыков и знаний, чаще всего объединяемых понятием компетенция. Ассесмент центр включает в себя различные методы оценки (деловые игры, тесты и интервью), позволяющие увидеть проявления компетенции в каком-либо вопросе.

Власть – возможность влиять на поведение работников организации.

Делегирование полномочий – адекватное распределение прав принятия решений между членами коллектива с целью повышения эффективности труда в целом.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Дисциплина – совокупность правил поведения, требуемых от работника (внутренний трудовой распорядок.) Это подчинение работника установленному распорядку труда, подчинение указаниям руководителя и контролю за процессом труда. Это авторитарные общественные отношения, отношения руководства и подчиненных.

Дисциплинарные отношения – вторичная форма трудовых отношений, отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей.

Должностная инструкция – важнейший документ, определяющий обязанности работника на рабочем месте, правовой акт индивидуальной направленности.

Должностной рост – это изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Заработная плата – 1) вознаграждение, выплачиваемое работнику организацией за выполняемую работу или плату за труд; 2) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Кадровые ресурсы – совокупность возможностей персонала, которые могут быть использованы для получения результатов и реализации целей организации.

Кадровый резерв – потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Кадры (фр. Cadre – личный состав) – основной состав работников предприятия (персонал).

Карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более участниками, при этом одна сторона пытается добиться реализации своих взглядов и помешать другой сделать то же самое.

Лояльность – субъективная мера связи работника с организацией, зависящая от того, в какой мере люди, информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем; видят единство собственных целей и целей организации; удовлетворены трудом и морально-психологическим климатом в коллективе; гордятся самим фактом своей работы в данной организации.

Моббинг – моральное преследование, разновидность насильственных действий на рабочем месте, патология межличностных отношений на производстве, когда работники подвергаются притеснениям, травле, прессингу, психотеррору со стороны руководителей или коллег.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Наказание – следствие неисполнения виновным обязанности или превышения прав, связанное с ограничением или лишением нарушителя благ, является отрицательной оценкой деятельности работника субъектом управления – администрацией, советом трудового коллектива, профкомом и т. д., цель которой – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников.

Описание рабочего места – правовой документ применения нормы права к определению положения наемного работника, обращенный к человеку, занимающему конкретное рабочее место.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Отбор персонала – функция, осуществляемая организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку, выбор предмета и субъекта оценки, способа получения данных и заканчивающийся получением оценки, ее интерпретацией и использованием полученных результатов.

Оценка – мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника (контингента работников), о результатах его (их) трудовой деятельности,

выражаемое в описательной форме (качественная оценка) или числовой (количественная).

Персонал – личный состав организации (поименный), работающий по найму в организации.

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Поощрение – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа.

Приверженность – преданность, глубокая ценностная вовлеченность работника в дела организации.

Профессиональная деструкция – постепенно накопившееся негативное изменение способа деятельности и личности.

Профессиональный рост – рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Процесс убеждения – сложная система взаимодействия людей, в процессе которого у объекта общения под влиянием логически обоснованной аргументации субъекта общения происходит изменение оценочных суждений.

Рабочее место – пространственная зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами (основным и вспомогательным оборудованием, технологической оснасткой, средствами организационной и вычислительной техники), определенная на основании трудовых и других норм, закрепленная за одним или группой работников для выполнения определенных производственных или управленческих работ.

Ресурсы – возможности, средства для получения фактических результатов деятельности и реализации целей.

Ротация кадров – горизонтальное перемещение сотрудников с одной должности на другую в пределах одной компании, подразделения или отдела.

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации,

Система оплаты труда – способ определения размеров вознаграждения, которое получают работники, в зависимости от произведенных ими затрат труда или в соответствии с результатами труда.

Сменяемость (оборот) кадров – процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых.

Собеседование – интервью с заданными, типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки.

Специальность (от лат. *specialis* – особый, особенный, *species* – род, вид) – комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии.

Списочная численность – численность работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Стиль руководства – манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к действиям, направленным на достижение целей организации.

Убеждение – метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Управление деловой карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.