

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Республиканский институт инновационных технологий

Г.Г. Парфенова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОНФЛИКТОЛОГИЯ

учебно-методическое пособие для слушателей курсов повышения квалификации
и переподготовки

Минск
2005

УДК (075.8) 658.3

ББК 65.9

Р е ц е н з е н т ы:

доктор технических наук, зав. кафедрой «Основы бизнеса» ФММП БНТУ

А.Д. Маляренко;

кандидат биологических наук, доцент В.А. Левданская.

Парфенова Г.Г. Управление персоналом и конфликтология: Учебно-методическое пособие – Минск: , 2005. –110 с.

В пособии рассматриваются современные теории, практика и методология управления процессами формирования, развития и использования трудового потенциала персонала организации, технология кадрового планирования и регулирования, работа кадровой службы, в том числе, в условиях конфликтных ситуаций.

Для слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. Стратегия УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Персонал предприятия как объект управления	7
1.2. Структура организации.....	7
1.3. Современные подходы к управлению персоналом	8
Глава 2. РЫНОК ТРУДА И ПРЕДПРИЯТИЕ	13
2.1. Понятие рынка труда	13
2.2. Виды рынка труда.....	15
2.3. Механизм функционирования рынка труда.....	17
2.4. Регулирование рынка труда	19
2.5. Роль предприятия в регулировании ситуации на рынке труда	22
ГЛАВА 3. Система управления персоналом организации	24
3.1. Организационная структура системы управления персоналом.....	24
3.2. Место и роль системы управления персоналом в системе управления организацией.....	25
3.3. Состав и функции подсистем системы управления персоналом.....	26
3.4. Информационное обеспечение системы управления персоналом.....	29
3.5. Правовое обеспечение системы управления персоналом.....	30
3.6. Нормативно-методическое обеспечение	31
3.7. Техническое обеспечение системы управления персоналом	32
ГЛАВА 4. Концепции качества управления персоналом.....	33
4.1. Стратегия организации и стратегическое управление персоналом.	33
4.2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	34
ГЛАВА 5. Кадровая политики организации	39
5.1. Содержание и задачи современной кадровой политики	39
5.2. Кадровая политика в условиях нововведений.....	42
5.3. Лизинг персонала.....	45
5.4. Оценка выбора кадровой политики.....	47
ГЛАВА 6. Анализ трудового потенциала персонала. Профессиональная адаптация работника на производстве.....	49
6.1. Структура персонала	49

6.2. Понятие персонального потенциала и потенциала персонала (кадрового потенциала)	50
6.3. Кадровый потенциал службы управления персоналом	52
6.4. Кадровый цикл	54
6.5. Маркетинг персонала	55
ГЛАВА 7. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ	57
7.1. Понятие, формы и виды адаптации	57
7.2. Оценка результатов адаптации	60
7.3. Управление адаптацией работников	61
ГЛАВА 8. Система комплектования организации кадрами	65
8.1. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда	65
8.2. Организационные формы комплектования кадров	67
8.3. Наем на работу	69
ГЛАВА 9. Планирование трудовой карьеры работника	72
9.1. Трудовая карьера и ее формирование	72
9.3. Планирование профессионально-квалификационного продвижения	78
9.4. Формирование резерва на выдвижение	81
ГЛАВА 10. Деловая оценка работника	86
10.1. Понятие и задачи деловой оценки	86
10.2. Методики оценки	90
ГЛАВА 11. Деловые (производственные) конфликты, их роль в процессе управления персоналом	99
11.1. Роль деловых конфликтов в процессе управления	99
11.2. Управление конфликтной ситуацией	103
11.4. Конфликтность инновации.	106
11.3. Стили разрешения конфликтов	107
ЛИТЕРАТУРА	109

ВВЕДЕНИЕ

Ориентация производственной и экономической сферы в нашей республике на рыночные отношения, коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем, которые связаны с производственной деятельностью человека. Это стало причиной разработки новой концепции управления персоналом, в соответствии с которой, личность работника рассматривается как наивысшая ценность. Новая система управления нацелена на более полное использование способностей каждого работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия, учреждения, завода, фирмы и т.п. (далее организации).

Новые подходы к решению экономических проблем определяют актуальность дисциплины «Управление персоналом и конфликтология» для подготовки специалистов в области инновационного менеджмента, которые в своей практической деятельности будут заниматься управлением трудовых отношений, подбором, расстановкой, оценкой и развитием кадров.

Предметом дисциплины является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива.

Целью дисциплины является целенаправленная подготовка специалистов по вопросам теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта организации работы в сфере управления персоналом в современных условиях, изучение содержания и границ проблем, связанных с принятием управленческих решений в отношении персонала в комплексе с решением других проблем развития организации.

Задача дисциплины состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления персоналом в современных условиях.

Содержание дисциплины составляют принципы и методы управления в приложении к кадрам организации, теоретические и практические проблемы раз-

работки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом организации.

Междисциплинарные связи. Управление персоналом затрагивает деятельность человека во всем ее многообразии, исследуя широкую совокупность факторов, обуславливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве. Поэтому наука управления персоналом при разработке рекомендаций по повышению эффективности производства опирается на знания, относящиеся к другим научным дисциплинам - общественным, естественным, техническим. Широко используются и положения экономической теории и экономики труда.

Управление персоналом должно учитывать влияние на человека факторов окружающей среды. Существует связь управления персоналом с социологией труда.

Изучение человека в конкретных условиях деятельности базируется на знании законов поведения, сформулированных социальной психологией.

Изучение и проектирование конкретных видов трудовой деятельности предполагает учет социально-психологических факторов, которые влияют на характер и результаты деятельности (социально-психологический климат, отношение работников друг к другу и к общему делу).

В процессе изучения дисциплины «Управление персоналом и конфликтология» студенты получают основы знаний о содержании кадровой работы на предприятии, путях формирования и развития трудового потенциала и кадрового состава предприятия, обеспечения его эффективного использования; трудового поведения отдельных работников и коллектива в целом, трудовых отношений и управления ими; формировании и организации службы управления персоналом (кадровой службы) организации.

ГЛАВА 1. Стратегия УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал предприятия как объект управления

Персонал — это люди с комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства организации.

Под *кадрами* понимают совокупность работников организации, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

Персонал является более широким понятием, включающим понятие «кадры», поэтому предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации. Современная концепция управления персоналом ставит в центр деятельности предприятия как социально-экономической системы конкретного человека и рассматривает работника как ключевой элемент организационно-экономического механизма предприятия.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

1.2. Структура организации

Под *структурой организации* понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей (структур, подразделений) и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур: *линейная; функциональная; адаптивная.*

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает несколько важных параметров, выделяющих особенности самих исполнителей, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

Тип управления - это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения. Типы управления должны соответствовать цели и культуре организации, и особенностям персонала, который в ней работает.

Цели организации можно классифицировать на четыре группы: 1) *экономические* - получение расчетной (приемлемой) величины прибыли от реализации продукции или услуг; 2) *научно-технические* - обеспечение заданного/желаемого научно-технического уровня продукции, а также повышение производительности труда за счет совершенствования организации производства и труда, техники и технологии; 3) *производственно-коммерческие* - эффективное производство и реализация продукции, работ и услуг в необходимом объеме и с заданными качеством и сроками поставок для достижения экономических целей; 4) *социальные* - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В качестве генеральной цели принято рассматривать экономическую цель (получение прибыли), которая достигается через реализацию научно-технической, производственно-коммерческой и социальной целей.

1.3. Современные подходы к управлению персоналом

Организация, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем) взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Иногда в качестве подсистем выделяют *техническую*, *административную* (управленческую) и *лично - культурную*. Или выделяют две части: *управление деятельностью* и *управление людьми*. Управление деятельностью складыва-

ется из планирования, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля над выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие составные части работы руководителя.

Встречаются и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако практически всегда выделяется кадровая составляющая как часть системы управления.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию *управления человеческими ресурсами* как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). Т.е. сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб организации. Так, одной из важнейших функций управления персоналом становится его развитие, а не просто приведение численности в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют иного подхода к принятию управленческих решений.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - *технократический* и *гуманистический*.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально - квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Согласно данной концепции, функционирование производства и его результативность (эффективность) во многом зависят от уровня мотивации работников, степени учета их интересов, что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений, представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

Развитие концепции управления персоналом прошло путь от технократического подхода к человеку как к машине до подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполне-

ния работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др.

Э. Мэйо была разработана теория мотивации и принципы управления людьми, которые провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. Эти требования нашли свое воплощение в *поведенческой концепции управления*, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении (*партисипативное управление*).

Все большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами организации, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят *новые модели управления*, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации;
- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей;
- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, современная стратегия управления кадрами во многом базируется на *мотивации работника*. Основными факторами мотивации к труду являются: признание в труде; достижения в труде; содержание труда; ответственность и самостоятельность; возможность профессионального продвижения; возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п.

Принципиально новые подходы при выборе стратегии управления кадрами в значительной степени связаны с концепцией *качества трудовой жизни*.

Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий; человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Отметим ее исходные положения: надлежащее справедливое вознаграждение за труд; безопасные и здоровые условия труда; непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; возможность профессионального роста и уверенность в будущем; хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии; достойное место работы в жизни человека; общественная полезность работы.

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу в организации.

Таким образом, современная стратегия управления кадрами ориентируется не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно - хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности организации и возможности своего развития.

Глава 2. РЫНОК ТРУДА И ПРЕДПРИЯТИЕ

2.1. Понятие рынка труда

Рынок труда - особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и работников, ведущих натуральное хозяйство.

Как экономическая категория *рынок труда* представляет собой сложную систему отношений по поводу обмена индивидуальных способностей к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, и размещения работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения.

Рынок труда в узком понимании рассматривается как один из механизмов согласования спроса на рабочие руки со стороны работодателей и предложения рабочей силы со стороны лиц, готовых работать по найму. Другой возможный механизм согласования - плановое регулирование.

Человек - как субъект рынка труда, заинтересован выгоднее продать свою рабочую силу, что стимулирует повышение профессионализма, создает мотивацию работника к движению за лучшие условия труда. Стимулом роста профессиональных качеств работника, проявления потенциальных способностей служит конкуренция, обусловленная наличием на рынке труда свободной рабочей силы.

Рынок труда влияет и на работодателей: появляется экономическая состязательность их между собой за привлечение лучших работников.

В ходе найма работников с учетом соотношения спроса на рабочую силу и имеющегося ее предложения создаются определенные предпосылки для согласования интересов, как работодателей, так и наемных работников.

Переход к рыночной экономике потребовал пересмотра ряда устоявшихся представлений, законодательных и нормативных актов, касающихся понятия занятости (многоукладности экономики, свободы территориального перемещения в поисках работы и постоянного места жительства, отмены института прописки).

Формирование рынка труда связано с организацией занятости населения страны. Сегодня функция реализации права граждан на труд закреплена за госу-

дарством, обеспечивающим политику содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости.

Полная занятость населения понимается не как поголовная по отношению ко всему трудоспособному населению, а только по отношению к тем, кто *желает иметь оплачиваемую работу* (рис. 2.1).

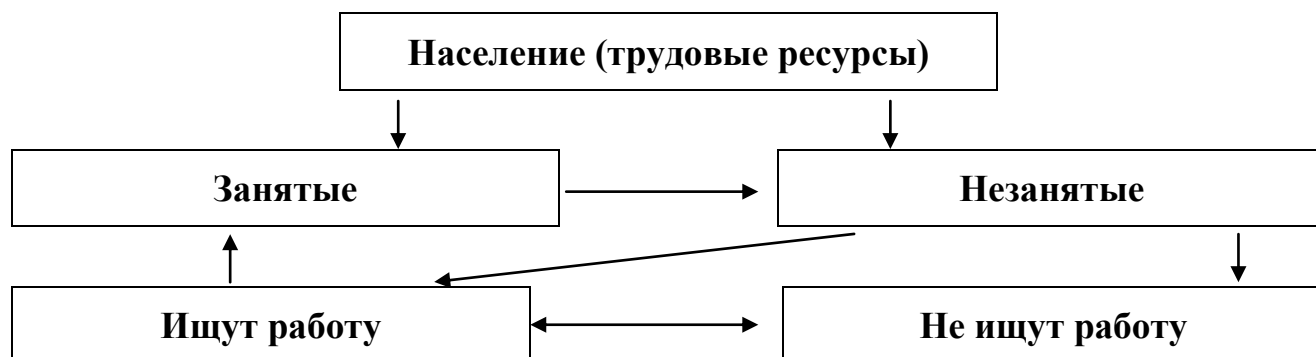


Рис. 2.1. Характеристика трудовых ресурсов.

Экономически активное население (рабочая сила) - часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Это понятие объединяет в себе и занятых и безработных.

К *занятым* относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период: выполняли работу по найму за вознаграждение; временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска и т.п.; выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период: не имели работы (доходного занятия); занимались поисками работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятий (работодателям) или предпринимали шаги к организации собственного дела); были готовы приступить к работе. При отнесении к безработным должны быть соблюдены все три перечисленных критерия. Уровень *безработицы* определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Наряду с полной занятостью есть понятие неполной *видимой занятости*, определяемой как количество лиц наемного труда, вынужденных работать (по инициативе администрации, работодателя, а также из-за отсутствия рабочих мест с полной занятостью на рынке труда) меньше установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени. При этом работники ищут дополнительную работу или готовы работать дополнительно.

2.2. Виды рынка труда

Рынок труда выступает, как множественная категория и может быть дифференцирован.

Территориальный рынок труда является многоуровневым. Различают государственный/федеральный (на уровне страны) рынок труда; региональные (на уровне автономной республики, области, района области, города); корпоративный рынок труда (на уровне организации).

Для рынка труда каждого уровня характерны круг участников, проблемы, особенности регулирования (управления), что предполагает решение возникающих проблем с учетом требований системного подхода.

Рынок труда может дифференцироваться по принципу *одноразмерности*, когда спрос и предложение рабочей силы рассматриваются применительно к отрасли, профессиональной группе, простому или сложному труду, к мужчинам и женщинам, к детской рабочей силе и т.д.

Государственный рынок труда может интегрироваться в международный в соответствии со сложившимся международным разделением труда. Степень этой взаимосвязи регулируется государством.

Поощрение экспорта рабочей силы со стороны законодательства и государства должно строиться с учетом, как положительных моментов (получение страной валютных доходов; снижение напряженности с занятостью на государственном рынке труда; повышение квалификации специалистов за рубежом; возможность выезда за пределы страны с целью заработка расценивается как элемент демократических преобразований и как одно из условий предоставления кредитов и т.д.), так и негативных (отток наиболее квалифицированной части рабочей силы, ученых, работников искусства).

При характеристике внутренней структуры *территориального рынка труда* выделяют такие подвиды, как первичный рынок труда, субъектами которого являются лица, впервые вступающие в трудовую жизнь, имея соответствующую специальную (профессиональную) подготовку, и *вторичный*. Между первичным и вторичным рынками труда стоит переподготовка кадров, уже имеющих профес-

сиональную подготовку (в соответствии с рекомендациями службы занятости, а также по собственной инициативе работника), но испытывающих трудности с трудоустройством по первоначально избранной профессии (рис. 2.2.).

Отраслевой рынок труда характеризуется соотношением спроса и предложения рабочей силы по совокупности профессий, а *профессиональный* - ситуацией, складывающейся по конкретной профессии.

Общая ситуация с занятостью на территориальном рынке труда отражает особенности, сложившиеся на отраслевых или профессиональных рынках (избыток предложения со стороны работников определенных профессий; отсутствие предложения со стороны специалистов при наличии вакантных рабочих мест).

Детальный анализ положения на отраслевых и профессиональных рынках труда позволяет вскрыть природу возможного несоответствия между спросом и предложением рабочей силы и максимально конкретизировать мероприятия по изменению ситуации на них. Согласование спроса и предложения всегда требует увязки рабочего места с определенной отраслью, профессией, что и определяет требования к профессиональной подготовке работника.

Наем работника отнюдь не свидетельствует о выходе его из системы рынка труда, поскольку на предприятии существует свой собственный рынок труда.

Наличие рабочих мест, различающихся условиями труда (престижность, условия оплаты, санитарно-гигиенических условия и содержательность труда, возможность повышения квалификации и т.д.), наличие работников, отличающихся друг от друга уровнем подготовки, отношением к труду, личными качествами и т.д., предполагают определенную конкуренцию.

В этой конкуренции могут участвовать как лица со стороны (участники территориального рынка труда), так и работники организации. Последнее обстоятельство и является основанием для выделения *корпоративного рынка труда*, который имеет особенности: отношение "спрос - предложение" реализуется внутри коллектива из числа уже нанятых работников, причем претенденты на новое/вакантное рабочее место могут быть из числа высвобождаемых работников с других участков производства и из числа продолжающих работать, но изъявивших желание сменить свое рабочее место.

Перераспределение рабочей силы внутри предприятия (смена рабочего места, профессии, квалификации), с одной стороны, удовлетворяет потребности организации в рабочей силе определенного качества, а с другой - реализует личные устремления работника. Такое перераспределение достигается закрепление работника на предприятии. При этом следует учитывать, что заполнение вакантных мест собственными работниками, не намеченными к высвобождению, требует затрат, связанных с переподготовкой и адаптацией человека на новом рабочем месте.

Экономисты на основании применяемой организациями стратегии гибкой занятости выделяют в корпоративном рынке труда: *первичный* и *вторичный*.

К первичному рынку труда относятся рабочие места, обеспечивающие работнику высокую заработную плату, хорошие условия труда, стабильную занятость, шансы на продвижение и т.д.

Вторичный рынок формирует рабочие места с низкой заработной платой и соответствующими льготами, плохими условиями труда, с более высокой текучестью, с меньшими шансами на продвижение. Участники вторичного рынка труда - это, как правило, менее значимые для предприятия работники или работники таких профессий, которые в избытке имеет территориальный рынок труда.

Перемещение рабочей силы между первичным и вторичным рынком предприятие осуществляет с учетом результатов труда, отношения к труду и своему предприятию и обязательно через профессиональное образование или повышение квалификации.

2.3. Механизм функционирования рынка труда

В классическом варианте функционирование рынка труда выглядит следующим образом. Появление дополнительного спроса на определенный вид товара меняет ситуацию, сложившуюся на рынке капиталов (на фондовых биржах). В результате возрастает стоимость акций предприятий, способных удовлетворить возросший спрос на него. Начинается перелив капиталов в перспективное производство. Открытие нового или расширение действующего производства требует дополнительных ресурсов, в том числе и рабочей силы, что и обуславливает рост спроса на нее.

Упрощенный вариант функционирования самого рынка труда с участием его основных субъектов представлен на схеме (рис. 2.2).

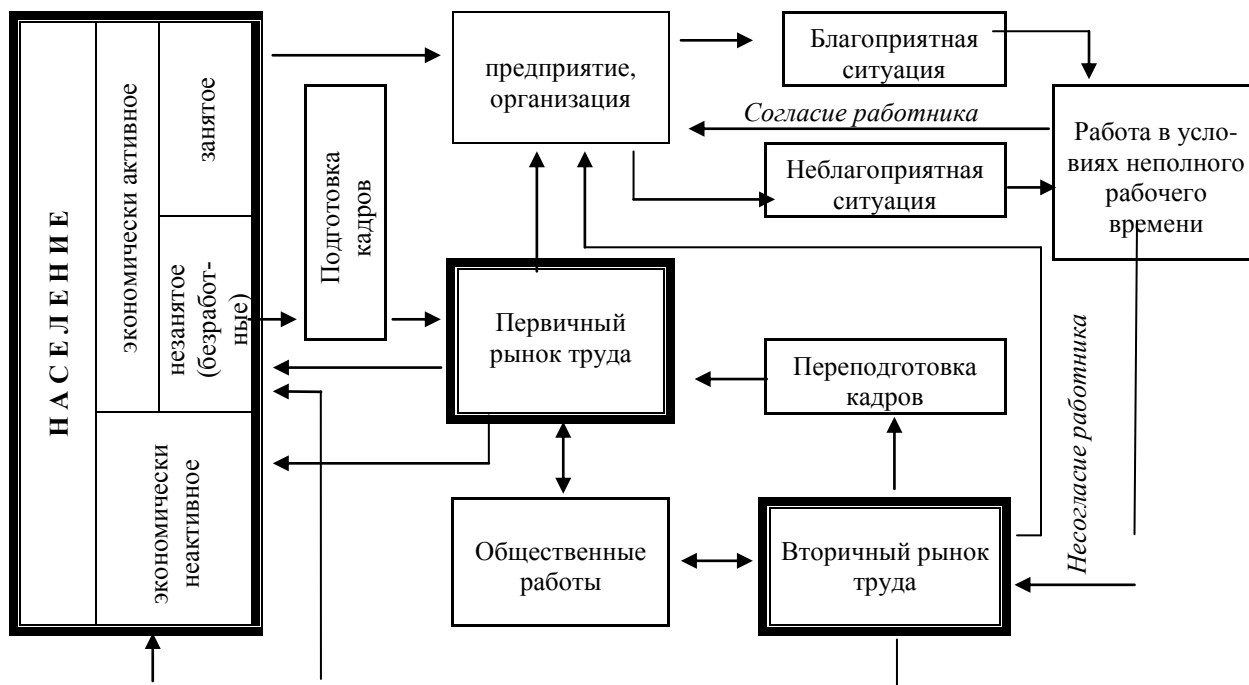


Рис. 2.2. Основные субъекты рынка труда

Незанятое население из числа экономически активного, пройдя обучение в соответствующей профессионально-образовательной структуре, через первичный рынок труда на конкурентной основе (а в условиях плановой системы хозяйствования для выпускников ПТУ, техникумов, вузов - на плановой основе путем распределения) получает рабочее место, т.е. становится занятым.

В случае ухудшения экономического положения, а также по объективным причинам (внедрение новой техники и технологии) снижается потребность организации в рабочей силе, и тогда часть работников переходит (при их согласии) на режим неполной занятости, продолжая считаться занятыми, а часть увольняется по сокращению штатов, возвращаясь на рынок труда. Сюда же попадают и все те работники, которые увольняются по причинам текучести (по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины).

На рынке труда возможна ситуация, когда спроса по прежней специальности нет, и возникает необходимость в переподготовке и поиске работы по новой профессии. Для временной занятости безработных практикуется также привлечение участников и первичного и вторичного рынков труда (с их согласия) на общественные работы. Когда человек не находит работу длительное время и вынужден

отказаться от поиска работы, он может перейти в категорию экономически неактивного населения.

Функционирование рынка труда - результат влияния многих факторов, из которых основным можно назвать предложение труда.

Выбор человека зависит также от экономических, социальных и психологических установок, наличия у него информации, времени на принятие решения. Естественно, прежде всего, учитывается экономическая сторона: трудиться или иметь больше свободного времени, величина возможной оплаты труда и необходимых для этого трудовых усилий, величина возможной оплаты труда и величина пособия по безработице и других социальных выплат, максимизация собственных доходов или минимизация риска потерять работу и т.д. Кроме того, выбор работника зависит от поставленных им жизненных целей, мотивации, интересов, критической оценки своих личных качеств и способностей, советов родителей и многих других факторов и обстоятельств. На предложение труда влияют государственное регулирование занятости и проводимая социальная политика.

Сложным представляется процесс формирования спроса на рабочую силу. С количественной стороны спрос зависит от изменения числа рабочих мест, которое может, как возрастать, так и сокращаться. Этот процесс весьма неоднороден в различных отраслях и профессиональных группах работников.

С качественной стороны спрос характеризуется теми требованиями, которые предъявляются работодателями к кандидату на рабочее место в отношении образования, специальной профессиональной подготовки, стажа работы и наличия практических навыков, личных качеств и т.д. Факторы, определяющие выбор работодателя, могут лежать за пределами чисто экономических соображений, касаться социальных моментов, психологических и др.

2.4. Регулирование рынка труда

Несоответствие спроса и предложения рабочей силы может быть вызвано несоответствием: территориального размещения свободных рабочих мест (вакантных должностей) и незанятой части экономически активного населения; характеристик рабочих мест (по содержанию труда, уровню оплаты труда, условиям тру-

да и т.п.) и запросов незанятой части экономически активного населения; профессионально - квалификационного состава рабочих требованиям, предъявляемым рабочим местом.

Регулировать рынок труда можно, воздействуя на отдельные факторы. Неорганизованный рынок труда не в состоянии своевременно приспособить структуру рабочей силы к изменяющемуся спросу на нее или обеспечит это с социальными издержками.

Цель может быть достигнута при направленном воздействии на рыночный механизм, осуществляемом через совокупность взаимосвязанных мер экономического, правового, организационного характера, призванных изменить ситуацию на рынке труда, обеспечить нормальное его функционирование, снять или предупредить возникновение социального напряжения.

Чисто конкурентные и чисто регулируемые рынки труда существуют лишь в теоретических моделях. В различных странах реально существующие рынки находятся между этими двумя крайностями, сдвигаясь в ту или иную сторону в зависимости от действующей экономической системы, а на разных предприятиях - в зависимости от стиля руководства (демократического или авторитарного).

Регулирующее воздействие носит различный характер: защитный, особенно для отдельных слоев населения, поощрительный (для администрации, населения), ограничительный, организационный и т.д.

Целенаправленное регулирование процессов на рынке труда требует внесения соответствующих корректировок в законодательные акты, в инвестиционную, ценовую, финансово-кредитную, демографическую и социальную политику, учета региональных особенностей развития общественного производства. Следовательно, регулирование рынка труда - это взаимоувязанная работа государства (правительства), территориальных органов управления, руководства организаций.

Существует два типа регулирования рынка труда:

пассивное - объектом внимания является рабочая сила, уже попавшая на рынок труда и активно ищущая применения, мероприятия касаются безработных и направлены на их трудоустройство или на переподготовку;

активное - меры направлены на предупреждение безработицы, вытеснения рабочей силы на рынок труда, на переход населения из категории экономически неактивного в категорию экономически активного.

Регулирующая функция государства осуществляется через: пересмотр важнейших норм государственного, трудового и административного права; установление минимума заработной платы; социальную защиту малоимущих слоев населения, высвобождаемых работников; контроль над уровнем безработицы; организацию системы подготовки и переподготовки населения; государственную программу занятости и т.д.

Непосредственно регулирование рынка труда осуществляется через такие государственные структуры, как служба занятости, министерство труда, миграционная служба и пр.

Повышению спроса на рабочую силу способствуют: 1) развитие производительных сил, инвестиции в развитие региона; 2) развитие новых форм хозяйствования; 3) разрешение нестандартных форм занятости; 4) организация общественных работ; 5) стимулирование развития производства как следствие мер по повышению покупательной способности населения; 6) субсидирование занятости (особенно слабо защищенных групп населения: молодежи, матерей – одиночек и т.п. в связи с их низкой конкурентоспособностью на рынке труда); 7) льготное кредитование и финансирование создания новых рабочих мест, а также организаций, активно включившихся в выполнение программ занятости; 8) снижение бюджетных выплат и взносов на социальное страхование за временных и частично занятых работников и др.

Снижение спроса на рабочую силу связано с реализацией мероприятий, направленных на сдерживание размещения на данной территории производительных сил и создания новых рабочих мест, с более жесткой кредитной политикой, дополнительными налогами за использование трудовых ресурсов и т.д.

Увеличению предложения рабочей силы содействуют: 1) изменения трудового законодательства, расширяющие возможности трудоустройства; 2) расширение масштабов профессионального обучения, переобучения кадров и повышения квалификации; 3) миграционная политика; 4) информирование населения о рабочих

мест; 5) разработка специальных программ, повышающих конкурентоспособность отдельных групп населения.

К мероприятиям, нацеленным на снижение предложения рабочей силы, относятся: 1) миграционная политика; 2) сокращение рабочего времени, разрешение неполной занятости; 3) увеличение срока обучения и численности обучаемых с отрывом от производства; 4) увеличение пособий и сроков отпуска по уходу за детьми; 5) повышение пенсий, поощрение досрочного выхода на пенсию; 6) интеграция в международный рынок труда и др.

Нормально функционирующий рынок труда предполагает наличие механизма, обеспечивающего полное возмещение затрат на расширенное воспроизводство рабочей силы и устранение необоснованных региональных различий в уровне жизни, создание условий, позволяющих предприятиям конкурировать за квалифицированную рабочую силу.

2.5. Роль предприятия в регулировании ситуации на рынке труда

Корпоративный рынок труда организации тесно связан с внешним по отношению к нему территориальным рынком труда. Организация выступает на территориальном рынке труда как покупатель рабочей силы, поскольку, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу, реализует рыночный механизм в части обеспечения соответствия цены рабочей силы и стоимости затрат на ее воспроизводство. Организация выступает в качестве поставщика излишней рабочей силы и рабочей силы, не соответствующей требованиям производства.

Организации необходимо проводить маркетинговые исследования на рынке товаров и услуг. Занятость персонала, условия его найма, возможности профессионального и должностного продвижения во многом определяются изменяющейся конъюнктурой на товарном рынке. От этого зависит качество прогноза в отношении спроса на продукцию, а, следовательно, ее производства и потребности в рабочей силе.

Кроме того, необходимо учитывать ситуацию на внешнем рынке труда. Увеличение спроса на работников определенной профессиональной или квалификационной группы вынуждает работодателей прилагать усилия по сдерживанию от-

тока работников из-за возможности получить в другом месте большее вознаграждения за труд или дополнительные льготы и услуги.

Избыток рабочей силы на профессиональном рынке труда создает условия для ужесточения требований со стороны работодателей в отношении качества и производительности труда, трудовой дисциплины, уровня профессиональной компетенции, принятия решений об увольнении/найме работников.

Трудообеспеченность организации рабочей силой зависит от демографической ситуации, половозрастной структуры населения, численности трудовых ресурсов, системы подготовки кадров и других региональных условий.

Корпоративный рынок труда не подвержен спонтанным колебаниям. Регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется целенаправленно, а не с помощью свободной конкуренции.

В организации может быть задействован плановый механизм движения кадров. Например, старшие по должности вакансии могут заполняться собственными работниками путем должностного продвижения в порядке планирования карьеры.

Конъюнктура спроса на собственную рабочую силу организации меняется в условиях инноваций, перепрофилирования производства, при реализации трудо-сберегающей политики. Рабочая сила высвобождается, благодаря росту производительности труда: выпуск продукции увеличивается при той же численности или при сокращении численности объем продукции не меняется.

В качестве средств, регулирующих спрос и предложение, выступают правила, разработанные администрацией в отношении системы оплаты труда, подготовки кадров, ориентированность на особенности рабочих мест. Оказывает влияние стиль управления, который варьирует от жесткого административно-командного до высокодемократичного.

ГЛАВА 3. Система управления персоналом организации

3.1. Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц организации.

Подразделения - носители функций управления персоналом рассматриваются как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и статусом его руководителя.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом в организации является *отдел кадров*, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышению квалификации и переподготовки кадров.

Отдел кадров структурно разобщен с отделом организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

В организациях может формироваться структура управления персоналом, объединяющая под единым руководством все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Задачи служб управления персоналом заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации, в изменении сознания работающих, в переходе к социальным экономически обоснованным нормам, ориентированным на потребителя продукции. В связи с этим службы управления персоналом расширяют круг функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Система управления персоналом организации может состоять из подсистемы линейного руководства, осуществляющей управление организацией в целом и ее отдельными подразделениями, а также следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы:

- планирования и маркетинга персонала;
- управления наймом и учета персонала;
- управления трудовыми отношениями;
- обеспечения условий труда;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией поведения персонала;
- управления социальным развитием;
- развития организационной структуры управления;
- правового обеспечения системы управления персоналом;
- информационного обеспечения системы управления персоналом;
- технического обеспечения системы управления персоналом.

В зависимости от размера организации состав подразделений, реализующих задачи функциональных подсистем, меняется. В небольших организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом.

3.2. Место и роль системы управления персоналом в системе управления организацией

Система управления персоналом включает в себя *субъект управления* и *объект управления*.

В качестве *субъектов управления* персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал организации, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Субъект управления: 1) контролирует и оценивает результаты объекта управления, 2) используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом и объектом управления установлены отношения управления, т.е. налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим - эти команды выполнять.

В системе управления персоналом главная цель - экономическая эффективность организации достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система управления персоналом включает следующие элементы: специалисты аппарата управления; комплекс технических средств; информационную базу для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовую базу; совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого необходимо способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; и т. д.

3.3. Состав и функции подсистем системы управления персоналом

Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного

руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители и заместители подразделений, т.д.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, взаимодействие с источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения условий труда выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны помещений организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала осуществляет: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда и форм участия персонала в прибылях, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет функции анализа оргструктуры управления, проектирование и формирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом: решает правовые вопросы трудовых отношений, согласовывает распорядительные и иные документы по управлению персоналом, решает правовые вопросы хозяйственной деятельности, проводит юридические консультации.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом: ведет учет и статистику персонала, информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечивает персонал научно-технической информацией, организует работу органов массовой информации организации, проводит патентно-лицензионную деятельность.

Подсистема технического обеспечения системы управления персоналом выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств.

Деление системы управления персоналом на подсистемы не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоемкость их выполнения.

3.4. Информационное обеспечение системы управления персоналом

Процесс разработки решений по управлению персоналом и контроля их исполнения включает сбор, передачу, обработку, хранение, использование информации. Поэтому качество информационного обеспечения влияет на эффективность управленческих решений и на достижение главной цели организации.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность системы классификации информации и информационного фонда, необходимого для выполнения функциональных задач системы управления персоналом: классификаторы технико-экономической информации, систему кодирования информации, системы документации (унифицированные и специальные), нормативно-справочную и оперативную информацию.

При проектировании и разработке информационного обеспечения наиболее актуальным является установление состава и структуры хранимой информации, распределение хранения данных между электронными и бумажными носителями.

Информационный фонд должен формироваться на основе принципов необходимой полноты и минимальной избыточности хранимой информации путем анализа циркулирующей в системе информации, группировки данных на *входные, промежуточные, выходные* и выбора состава хранимых данных.

Входные данные получают из первичной информации, создающей образ процесса управления персоналом. Подлежат хранению в первую очередь.

Промежуточные данные формируются из других данных при алгоритмическом преобразовании. Как правило, они не хранятся, но накладывают ограничения на емкость оперативной памяти компьютера.

Выходные данные являются результатом обработки входных данных по соответствующей модели, они входят в состав управляющего информационного потока и подлежат хранению в определенном временном интервале.

Современные структуры хранения данных должны быть независимы от программ, использующих эти данные, и реализовать вышеуказанные принципы (полнота и минимальная избыточность). Такие структуры взаимосвязанных данных на магнитных или оптических дисках получили название *баз данных*.

3.5. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления - совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом - правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое регулирование трудовых отношений осуществляется в соответствии с Конституцией Республики Беларусь, Трудовым кодексом Республики Беларусь и иными законами; указами Президента Республики Беларусь; постановлениями Правительства Республики Беларусь и нормативными правовыми актами органов исполнительной власти.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц, а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел организации, основными задачами которого являются:

1. разработка проектов нормативных актов организации;
2. экспертиза и визирование нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом на соответствие требованиям законодательства;
3. организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
4. информирование о действующем трудовом законодательстве;
5. разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

К локальным правовым актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции и др.

В систему нормативных актов о труде входят: генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера: распоряжения и указания, издаваемые руководителями службы управления персоналом и ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора, др.

3.6. Нормативно-методическое обеспечение

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач, которые утверждаются соответствующим органом или руководством организации.

На основе типовых документов службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования:

Правила внутреннего трудового распорядка - необходимый организационно-распорядительный документ, касающийся трудовой дисциплины.

Коллективный договор разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела) профсоюзной организации.

Важнейшими внутренними регламентирующими документами для управленческих работников являются *положение о подразделении* и *должностная инструкция*.

Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права работников, ответственность и формы их поощрения.

Должностная инструкция - нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требо-

вания к работнику, занимающему эту должность, определяющий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в *штатном расписании* - документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним.

3.7. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет *комплекс технических средств*, включающий технические средства сбора, регистрации, передачи, хранения, обработки, отображения и вывода информации, а также средства оргтехники.

Эффект от применения комплекса технических средств в службе управления персоналом достигается за счет снижения управленческих и эксплуатационных расходов (сокращение персонала), улучшения экономических показателей работы службы путем более эффективного управления. Основу технического обеспечения составляют персональные компьютеры стандартной конфигурации с базовыми программными средствами при необходимости могут быть доукомплектованы различными периферийными устройствами.

Для повышения эффективности и степени автоматизации управления, автоматизированные рабочие места должны быть объединены в локальную вычислительную сеть с выходом в корпоративную и глобальную вычислительные сети.

Все технические средства, входящие в комплекс технических средств системы управления организацией, должны обладать информационной, программной и технической совместимостью. Выбор конфигурации и характеристик технических средств должен производиться с учетом перспективы развития информационных технологий и расширения состава решаемых задач.

ГЛАВА 4. Концепции качества управления персоналом

4.1. Стратегия организации и стратегическое управление персоналом.

Стратегия в области персонала строится на систематическом анализе внешней и внутренней среды и отражает его общую концепцию развития персонала и организации в целом. Анализ внешней среды состоит из двух частей:

1) анализа макроокружения: состояние экономики и общих тенденций на государственном рынке труда; правовое регулирование и управление в сфере труда и социального обеспечения; политические процессы и профсоюзное движение; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое развитие; развитие инфраструктуры и другие общие тенденции;

2) анализа непосредственного окружения: анализ локального рынка труда; политика региональных и местных властей в области труда, занятости и социального обеспечения; профсоюзы, в которых состоят работники организации, кадровая политика конкурентов.

Анализ внутренней среды вскрывает: состояние и перспективы развития кадрового потенциала; организацию производства и коммуникации; принципы, методы, стиль управления; перспективы развития техники и технологии, финансы организации; маркетинг персонала, организационную культуру и потребности ее изменения. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом становится анализ миссии и целей организации.

Миссия организации выражает в концентрированной форме смысл ее существования и предназначение. Она формируется как основа стратегии организации. Задача анализа - определить, как отражается миссия на стратегии управления персоналом и какие необходимые элементы стратегия управления персоналом должна содержать, чтобы не противоречить миссии.

Миссия организации раскрывается в системе стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей организации, которые являются основой для установления стратегических, среднесрочных и краткосрочных целей управления персоналом. Поэтому необходим анализ целей организации на предмет обеспечения их достижения через систему частных целей подсистемы управления персоналом.

Анализ завершается выявлением:

- 1) слабых и сильных сторон персонала и разработкой мер по устранению слабых сторон и недостатков, эффективному использованию сильных сторон в хозяйственной деятельности организации;
- 2) возможностей персонала и угроз организации, которые таит внешняя среда, выработкой планов максимально эффективной реализации возможностей и ликвидации или нивелированию внешних угроз.

Стратегия управления персоналом заключается в оптимальном сочетании эффективности и справедливости всех взаимосвязанных сторон деятельности организации, в объединении в единую эффективную организацию отдельных людей и различных социальных групп, составляющих персонал, в формировании мотивации каждого делать все для успеха предприятия.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

В зависимости от внутренней и внешней среды организации, этапа ее развития определяется в целом стратегия организации, что обуславливает и стратегию.

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

4.2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития организации как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претво-

рению в жизнь и самой стратегии. Составными частями такой стратегии являются: производственная деятельность организации; реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию; финансово-экономическая; возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы; социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала организации.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления:

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы:

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Наиболее ярко взаимосвязь развития организации и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (организации).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность организации в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию территориальных рынков труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе ограничены.

4. Диверсификация – вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совер-

шенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля затрат и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение, и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха; сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов; прекращение деятельности – ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее

распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;
- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;
- значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;
- увольняют незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

ГЛАВА 5. Кадровая политика организации

5.1. Содержание и задачи современной кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Целевая задача кадровой политики в условиях рыночной экономики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:
 - а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров организации связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей, с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как

- требования производства, стратегия развития предприятия;

- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия. условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов. складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (организации). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

В новых условиях кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров организации в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение спе-

цифических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.

5.2. Кадровая политика в условиях нововведений

Стратегия развития организации, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике.

Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас экономико-организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции.

При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует, прежде всего, об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов.

Конкуренентоспособность - это не только способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков.

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские.

Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности. Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход, фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др. Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Если о необходимости резервов производственной мощности в специальной литературе говорилось, то в отношении резервов труда такой постановки не было.

Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего, такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства). Такая практика была широко распространена ранее, когда предприятия были вынуждены содержать излишнюю численность в связи с частыми отвлечениями ее по распоряжению местных органов власти на выполнение работ за пределами предприятия (сельхозработы, благоустройство города и т.п.). Резервы такого рода в настоящее время совершенно неприемлемы.

Экономически оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по обраба-

тываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а, следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда - нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к новым условиям, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства.

Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному сказывается на профессионально - квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технолого-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся услови-

ям, мобилизующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы - готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания, да и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

5.3. Лизинг персонала

Лизингом персонала занимаются так называемые рекрутерские (англ. *recruitment* - комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию) новобранцев) агентства. Рекрутер как предпринимательская профессия появилась на Западе еще в 10-е гг. XX в. Ее цель - оказание платных услуг по подбору персонала для работодателя, в частности при необходимости найти, отобрать, убедить, переманить кандидатов на вакантные должности и представить их заказчику для принятия окончательного решения о временном найме. Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода "прокатных" фирм, которые выдают "напрокат" свою рабочую силу другим организациям-заказчикам за определенное вознаграждение.

Лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала. Лизинг обусловливается краткосрочной потребностью организации в определенных кадрах.

Договор о лизинге персонала составляется не более чем на 9 мес. Трудовые отношения в этом случае развиваются по схеме, приведенной на рис. 5.1.

В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие в 1980-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана. В связи с этим в Беларуси лизинг персонала практически отсутствует, а в России он появился только в середине 1990-х гг. В Германии, например, существует закон о регулировании деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам.

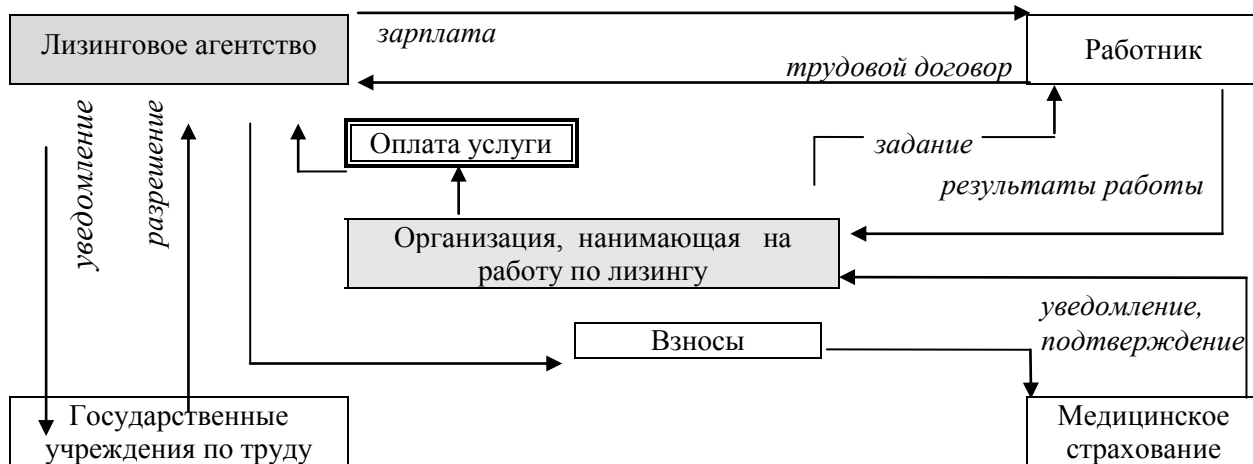


Рис. 5.1. Трудовые отношения в лизинге персонала

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание таких проблем необходим определенный опыт ориентации в специфической нише рынка рабочей силы.

Лизинговые агентства, а иногда и целые компании, находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим организациям, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрутерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги). Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой инстанцией производятся лизинговой организацией. Заказчику остается грамотно составить договор, и вместо многих физических лиц

он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

5.4. Оценка выбора кадровой политики

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива организации при минимизации затрат (экономия издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима на стадии выбора кадровой политики.

Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать с меньшим эффектом может быть связан: с изменением общей стратегии и производственной деятельности предприятия как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции; с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда; с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу; с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Обоснованность выбора кадровой политики является производной от реализуемой общей стратегии развития организации, зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся

ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности организации в отношении возможной конкуренции за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления льгот. Важно учитывать территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно - постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации.

При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся в организации традициям в работе с кадрами. Следует учитывать психологический климат в организации, потенциал коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

ГЛАВА 6. Анализ трудового потенциала персонала. Профессиональная адаптация работника на производстве

6.1. Структура персонала

Персонал организации состоит из персонала управления этой организацией и ее подразделений, служащих и инженерно-технического персонала, не относящихся к персоналу управления, основных и вспомогательных рабочих, младшего обслуживающего персонала, работников охраны.

Работников аппарата управления организацией или ее подразделениями называют менеджерами. Менеджеры (управленцы) полностью или преимущественно заняты управленческим трудом. Они выполняют, по крайней мере, одну из общих или специфических функций управления.

Наиболее распространенным классификационным признаком управленческих кадров является степень отношения к управленческому решению. По этому признаку управленческие работники подразделяются на три группы: руководители, специалисты и технические исполнители.

Руководители принимают решения, специалисты готовят специальную информацию для их принятия, технический персонал и аппарата управления доводит решения до исполнителя.

Руководители подразделяются на линейный и функциональный персонал. *Линейные руководители* и их заместители осуществляют управление производственными подразделениями (участками, цехами) предприятий, обществ, фирм. *Функциональные руководители* - руководители функциональных служб (отделов, бюро и т. д.) и их заместители. Линейный или функциональный (штабной) характер руководства определяется, прежде всего, должностными связями, а не родом деятельности. Так, например, руководитель исследовательской лаборатории научно-исследовательского института будет линейным руководителем, а руководитель исследовательской лаборатории промышленного предприятия - функциональным. Линейные подразделения находятся в оперативной взаимосвязи с организацией в целом; функциональные руководители обеспечивают реализацию одной из функций управления.

Специалисты аппарата управления (экономисты, инженеры, диспетчеры, юристы) призваны выполнять конкретные функции управления для содействия в принятии управленческих решений, а также обеспечивать деятельность линейных и функциональных подразделений (финансовые, бухгалтерские, технологические, планово-экономические, нормирования труда).

Технический, или вспомогательный, персонал (секретари, курьеры, делопроизводители, копировщицы, машинистки, стенографистки, табельщицы и др.) осуществляет обслуживание процесса управления и обеспечивает передачу управленческой информации, ее сбор, первичную обработку, хранение.

В группе руководителей выделяются уровни, категории, ступени.

Руководители первичных ступеней управления, или руководители первой категории, - это мастера, бригадиры, заведующие секторами, начальники бюро, отделов и т.д. Первичные управленческие коллективы существуют в аппарате управления предприятием (акционерным обществом), аппарате территориальных (областных) органов, министерств, концернов и холдинговых компаний.

Руководители первой категории подразделяются на производственных руководителей; руководителей первичных подразделений аппарата управления предприятием; первичных руководителей территориального министерского и ведомственного уровней.

Руководители средней категории руководят группой первичных коллективов, например на предприятии - это цех, служба, отдел, филиал, управление. Заместителей руководителей относят к тому же уровню, что и руководителей первой категории.

Руководители высшей категории - это руководители самостоятельных организаций, которые имеют свои аппараты управления.

6.2. Понятие персонального потенциала и потенциала персонала (кадрового потенциала)

Понятие персонального потенциала связано с конкретными личностями. Оно включает наличие, уровень проявления, значимость деловых качеств руководителя, т.е. речь идет о потенциале отдельных сотрудников.

По каждой конкретной должности потенциал кадров фиксируется в профессионально-квалификационных требованиях или профессиограммах, которые включают систему требуемых качеств и уровень проявления, необходимый для выполнения соответствующих функций, наделения правами и несения ответственности.

Понятие кадрового потенциала, или потенциала персонала, связано с подразделениями и организацией в целом. Категория "кадровый потенциал" не идентична категории "кадры", так как под кадрами понимается совокупность работников разных профессий и специальностей, уровень их подготовки и образования. В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации, конечно, зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Кадровый потенциал синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной - персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

Категория "кадровый потенциал" предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина "людские (трудовые) ресурсы", приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации - не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе - не сами элементы, а взаимодействие между ними. Поэтому кадровый менеджмент важно рассматривать во взаимосвязи со структурой, целями, задачами данной организации.

Необходимой предпосылкой успешной кадровой политики на любом ее уровне является анализ взаимосвязей между функциональным разделением труда и его кооперацией на всех стадиях производства и управления, что находит отражение в рациональной организации труда и построении соответствующих организационных структур. Работа с кадрами в отрыве от штатных расписаний не является кадровой политикой. Таким образом, управление персоналом - более широкое понятие, чем кадровая политика.

В кадровой политике наряду с понятием "кадровый потенциал" существует понятие "кадровый потенциал управления организацией", в которое включаются состав и квалификация только управленческих кадров, а также структура и стиль работы аппарата управления. Такая политика неотделима от принципов, целей и стратегий управления персоналом.

6.3. Кадровый потенциал службы управления персоналом

Формирование кадрового потенциала заслуживает особого внимания со стороны организаций. Вспомогательный, часто исключительно обслуживающий характер деятельности отделов кадров не соответствует условиям выживания организаций. В условиях конкуренции кадровые службы призваны быть активными помощниками руководителей высшего звена управления, инициаторами разработки способов увеличения деловой активности подразделений, выявления резервов эффективности их хозяйственной деятельности путем использования техники групповой работы, социологических исследований и внедрения их результатов.

Современные службы управления персоналом от чисто кадровых вопросов, нормативно-методического, делопроизводственного и правового обеспечения управления персоналом переходят к самому управлению персоналом.

Это осуществляется благодаря управлению профессиональным продвижением; формированию реального кадрового резерва и действенной работе с ним (совместно с линейными руководителями); планированию и анализу показателей по труду, расходов на персонал (совместно с отделом организации труда и заработной платы); изучению рынков трудовых ресурсов, а также внутренних источников развития кадрового потенциала; обеспечению социально-психологических условий взаимодействия подразделений, взаимоотношений в коллективе, предотвращения конфликтов, удовлетворения трудом и его оплатой.

Кадровые службы вынуждены непрерывно совершенствовать систему работы с персоналом, искать рациональные формы взаимоотношений с руководителями подразделений, профсоюзами и общественными организациями. Все большее значение придается (стилю работы сотрудников этих служб).

Предпринимательское управление персоналом на уровне отдела кадров, а также руководителей подразделений (децентрализованный менеджмент персонала) ориентируется на определение стратегически важных функций планирования персонала, его подбор, маркетинг и развитие. Однако большинство предприятий все еще находятся в "бюрократической фазе" развития управления персоналом. Это в большой мере касается и предприятий Республики Беларусь.

Относительный рост численности сотрудников кадровых служб зарубежных предприятий наблюдается с конца 1980-х гг. и наиболее характерен для крупных транснациональных корпораций, где число работников служб управления персоналом нередко значительно превышает 100 человек, включая занятых организацией технической подготовки и повышением квалификации персонала. Но основными в развитии и эффективном использовании кадрового потенциала служб управления персоналом стали два направления:

- развитие информационных технологий и автоматизация работы на основе современной компьютерной техники;

- развитие инфраструктуры управления персоналом на основе его децентрализации через взаимодействие с руководителями подразделений, а также благодаря использованию внешних организаций и консультантов по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб, оценке персонала управления, социологическим исследованиям, характеристикам трудовых коллективов и стилю лидерства.

Приглашение внешних консультантов для подготовки проектов решений по кадровому регулированию является устоявшейся практикой и положительным опытом работы многих зарубежных фирм. Однако основное внимание здесь уделяется комплектации служб управления персоналом профессионалами. *Европейская ассоциация директоров отделов кадров* предложила модель руководителя кадровой службы, которая включает следующие качества: пунктуальность и методичность; динамичность и настойчивость; общительность и умение убеждать; справедливость и строгость; доступность и широкая образованность; умение слушать и внушать доверие; способность к размышлению, интуиция, гуманность. Кроме того, руководитель должен быть дипломатом, психологом, советчиком.

6.4. Кадровый цикл

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или кадровый цикл. Развитие кадров составляет основное содержание управления персоналом, которому свойствен системно-ситуационный подход. В соответствии с таким подходом на входе организации как кадровой системы находятся трудовые ресурсы. Они изначально определяют социальный резерв этой организации (рис. 6.1), из которого частично формируется ее потенциальный резерв. Это внешние источники потенциального резерва. Существуют также внутренние источники организации, например молодые специалисты.



Рис. 6.1. Кадровый цикл

Процесс формирования управленческих кадров начинается с их поиска и выбора. Эти две функции составляют содержание подбора кадров (набора или вербовки). Непосредственное формирование кадрового потенциала включает составление штатного расписания, занятие должностей, мотивацию и активность самих кадров.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления

На выходе организации как кадровой системы находятся процессы текучести и освобождения кадров. Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании нового кадрового резерва или коррекции существующего.

Таким образом, наряду с формированием и развитием существуют процессы обновления кадрового потенциала, которые включают уход в отставку и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятия конкретных постов — выборов, конкурсов, выдвижения, назначения, оценок кандидатов.

6.5. Маркетинг персонала

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется маркетинг персонала, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала включает: исследование рынка рабочей силы; исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей; воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей); проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения; формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

Организация выступает в роли "охотника", который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату.

Поиск необходимых работников (менеджеров, производственных кадров) осуществляется с помощью объявлений в газетах (прямые, косвенные или зашифрованные) и других средствах массовой информации; консультантов по кадровому менеджменту; государственных служб занятости; неформальных коммуникаций (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность); реакции на непосредственное заявление о приеме на работу; договоров о сотрудничестве с учебными заведениями; конкурсов на замещение вакансий; ярмарок вакансий; механизмов выборов предварительного резерва; систем тестирования, собеседования.

Факторы мотивации могут быть различными. Их перечень включает: возможность гибкого использования рабочего времени; предоставление участия в управлении организации путем приобретения ее акций; возможность продолжения или получения образования; мотивация нововведений; предоставление творческих заданий; социальные гарантии; благоприятные условия работы, карьеры; гарантии места работы; имидж предприятия, его размеры; стиль управления; техника безопасности; оклад.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:

- а) необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы;
- б) потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.

В составе кадровой службы крупных организаций уместно подразделение маркетинга персонала для решения задач:

кадрового маркетинга внутри организации; планирования деловой карьеры; регионального и отраслевого маркетинга рабочей силы; создания единой информационной сети кадрового менеджмента.

ГЛАВА 7. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

7.1. Понятие, формы и виды адаптации

Адаптация (лат. *adapto* - приспособляю) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, и имеют самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и , молодых специалистов.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное, и всеми силами приспособливаться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и

необходимости учета требований работника и т.д. Поэтому следует различать *активную* адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и *пассивную*, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

По своему воздействию на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, низкая трудовая дисциплина).

Кроме того, различают *первичную* производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичную* — при последующей смене работы.

Составляющие (компоненты) производственной среды как объекта адаптации весьма многообразны. Среди них можно выделить: условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т.д. Некоторыми исследователями выделяются также факторы непроизводственной сферы предприятия (адаптация к бытовым условиям, непроизводственному общению с коллективом, организация досуга на предприятии).

Производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с различных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с социально-экономическим оттенком: организация труда, оплата труда, материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организация досуга работников. Неслучайно выделяют социально-экономический аспект производственной адаптации.

В решении кадровых проблем на предприятии большое значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель - закрепляемость рабочих на рабочих местах - во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периоду формирования трудового стереотипа.

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления ею.

7.2. Оценка результатов адаптации

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как *предел адаптации*.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

— *объективные* показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);

— *субъективные* показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели

выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

7.3. Управление адаптацией работников

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть ослаблены, так как ему придется приспособливаться только к трудовому коллективу.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости - профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим, к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и др.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основные задачи службы адаптации - разработка и внедрение управления мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи, повышению удовлетворенности трудом.

Важная задача службы адаптации состоит в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации - снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

ГЛАВА 8. Система комплектования организации кадрами

8.1. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда

Количество рабочей силы в пределах той или иной территориальной единицы имеет свою определенность и представляет, по существу, единый ресурс для всех предприятий, находящихся на этой территории.

Конкуренция между предприятиями будет касаться только той рабочей силы, которая по своей профессиональной подготовке нужна многим предприятиям (рабочие сквозных профессий, некоторых профессиональных групп, рабочие широкого профиля), чего нельзя сказать о специфическом контингенте рабочей силы с узкоотраслевой подготовкой, которая может найти применение на весьма ограниченном числе предприятий.

В конкуренции выделяют количественную и качественную стороны. Количественная сторона - это соотношение желающих занять конкретные рабочие места и количества самих рабочих мест, т.е. количества лиц, предлагающих свою рабочую силу, и спроса на нее, представленного количеством вакантных рабочих мест. Качественная сторона конкуренции проявляется в неоднородности рабочей силы по опыту работы, квалификации, по личным качествам. Если на количественную сторону конкуренции человек влияет только через свое желание или нежелание участвовать в борьбе за занятие конкретного рабочего места, то влияние работника на итоги качественной конкуренции в свою сторону более многообразно и зависит от него самого (наличие или желание развивать личные качества, выбранный профиль и фундаментальность подготовки, уровень образования и т.п.).

Укомплектование предприятием своих вакантных рабочих мест квалифицированными кадрами может быть осуществлено в том случае, если кадровая конкуренция в своем качественном аспекте будет происходить в условиях избытка рабочей силы. Причем в зависимости от спроса и предложения рабочей силы может складываться различная ситуация.

Многое в найме рабочей силы определяет имидж предприятия - добрая слава в регионе в отношении уровня оплаты труда, высокого уровня социальных гарантий и услуг, внимания к нуждам работников.

Однако не последнюю роль играет и экономическая сторона. Предприятия с более высокой долей квалифицированных рабочих испытывают дополнительные трудности в комплектовании кадров. Прежде всего, конкуренция за привлечение рабочей силы такого рода заставляет идти на дополнительные расходы по созданию определенных преимуществ перед другими предприятиями или на расходы по переподготовке кадров, подготовке их в специальных учебных комбинатах на хозрасчетной основе.

На предприятиях мероприятия в рамках кадровой политики оцениваются путем сопоставления ожидаемой экономической выгоды и имеющихся материальных возможностей реализовать эти мероприятия.

Большую роль в привлечении рабочей силы может сыграть демографическая политика предприятия как составная часть кадровой политики.

Поэтому чем богаче предприятие и чем больше средств оно может выделить на эти цели, тем результативнее будет и конкуренция за привлечение квалифицированной рабочей силы.

Отбор кандидатов на вакантное рабочее место, возможная реакция предприятия в лице представителя кадровой службы на притязания (запросы) претендента, прежде всего в отношении уровня заработной платы, реакция на личностные характеристики претендента (возраст, пол, уровень профессиональной подготовки, наличие стажа работы по специальности и т.д.) складываются с учетом ситуации на рынке труда поданной профессии.

Оценка ситуации в отношении спроса и предложения по отдельным профессиям - функция территориальной службы занятости. К сожалению, данная функция выполняется службой удовлетворительно: она лишь располагает сведениями по лицам, обратившимся в службу в поиске работы, и по предприятиям, предоставившим сведения о вакансиях. Поэтому предприятия вынуждены проводить оценку ситуации, либо самостоятельно, либо воспользоваться услугами фирм, специализирующихся на такого рода оценках за соответствующую плату (оценка

и банк данных по претендующим на ту или иную должность представляет коммерческую тайну организации).

Один из методов исследования рынка рабочей силы - анкетный опрос потенциальных исполнителей с целью выявления их профессионального уровня. Для этого используются объявления с просьбой ко всем желающим зарегистрироваться для формирования банка данных. При регистрации возможно заполнение специальных анкет, которые направляются затем в адрес исследователя (предприятия). С помощью анкет удастся выявить наиболее активную часть лиц той или иной специальности, полностью или частично неудовлетворенных своей сегодняшней работой и ищущих новые сферы приложения труда.

Анкеты должны содержать большой спектр вопросов, касающихся персонально работника. Это позволит получить характеристики потенциальных участников рынка труда по данной профессии по таким признакам, как пол, возраст, образование, место работы (в разрезе форм собственности, отрасли), должность, профессия, по которой в данный момент работает или работал до увольнения, уровень заработной платы (фактически получаемой и желаемой).

Желаемая для работника должность характеризует не только его притязания, но и понимание данной должности и круга обязанностей, соответствующих уровню своей квалификации.

Такого рода информация представляет большой интерес как для работодателя при отборе кандидатов, определении уровня заработной платы (цены рабочей силы) с учетом ситуации на рынке рабочей силы (наличие предложения, величины конкуренции, уровня оплаты на прежнем рабочем месте в зависимости от квалификации и т.п.), так и для самого работника - претендента на рабочее место.

8.2. Организационные формы комплектования кадров

В условиях рынка рабочей силы предприятие имеет возможность в более короткие сроки найти необходимую рабочую силу, а в отношении занятых - обеспечить более гибкое их использование и высокий уровень дисциплины труда.

Однако главный принцип комплектования предприятия кадрами со стороны - не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

Формы и методы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного предприятия в производственной сфере (условия труда, уровень заработной платы), в социальной (возможности профессионально-квалификационного продвижения), в производственной (возможность пользования детскими садами, базами отдыха, получения жилья). С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми предприятия заключают соответствующие договоры.

Формы привлечения рабочей силы различаются в зависимости от категории персонала. Если для рядовых работников, руководителей низшего и среднего звена используются объявления в печати с последующим отбором подходящего претендента самим предприятием либо с помощью консультантов из оценочных центров, то на должность руководителей высокого ранга или специалистов редких профессий работники привлекаются через специализированные организации. Последние используют собственные банки данных о претендентах на конкретную должность, свои профессиональные связи, включая переманивание работников с других предприятий и организаций.

Одной из основных форм привлечения специалистов и квалифицированных рабочих является заключение предприятием договоров с соответствующими учебными заведениями, причем заказ нередко бывает персональным, т.е. на конкретных людей, отобранных кадровыми службами, с указанием необходимых изменений в содержании подготовки специалистов и рабочих в соответствии со спецификой их будущей работы. За рубежом предприятия часто устанавливают контакты с вузовскими отделами трудоустройства, имеющими к тому же связи с региональной службой занятости, свои банки данных о выпускниках и потребностях в кадрах. В составе такого отдела кроме сектора, ответственного за связи с предприятиями и организациями, с региональной службой занятости, есть юридическая служба, сектор маркетинговых исследований, сектор консалтинга, диаг-

ностики и профориентации. К сожалению, в отечественных вузах подобной структуры нет, что усложняет процедуру отбора подходящих кадров.

В последнее время наметилась тенденция к расширению такого рода услуги, как подготовка кадров и повышение их квалификации на договорной основе с предприятиями-изготовителями новой техники, с тем, чтобы обеспечить опережающую подготовку рабочих и специалистов к внедрению на предприятии новой техники и технологии.

Большую помощь в подборе кадров могут оказать контакты (договоры) со службами занятости, а в некоторых случаях и с частными фирмами, занимающимися подбором кадров на хоздоговорной основе, консультированием предприятий и организаций по вопросам найма и другим вопросам, связанным с подбором и оценкой кадров непосредственно на предприятии. Особенно распространена такая практика на зарубежных предприятиях.

Одной из форм привлечения кадров на предприятие являются "Дни открытых дверей", куда приглашаются желающие получить работу на данном предприятии. Если на ярмарке вакансий предприятия соревнуются друг с другом за кадры, то при проведении дней открытых дверей они выбирают из претендентов наиболее подходящих работников.

Значительно облегчает процесс трудоустройства высвобождаемых работников и функционирование заводских бирж труда. Их сотрудники работают на общественных началах, помогая кадровой службе предприятия.

В практике зарубежных стран находит применение аренда рабочей силы одним предприятием на договорной основе у другого, испытывающего финансовые трудности предприятия, где рабочая сила временно оказалась излишней. Однако чтобы использовать эту форму в отечественной практике, необходимо внести изменения в Кодекс законов о труде с целью регламентирования данной формы трудовых отношений и обеспечения защиты интересов работников.

8.3. Наем на работу

При найме на работу устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем. Однако наем - это не просто процедура за-

числения. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем функции отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Значимость отбора определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать капитал, затрачивать средства на его подготовку и развитие.

Наем - это и своеобразная торговая сделка. Каждая из сторон стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель - найти наиболее подходящего работника для выполнения конкретного вида работ с учетом всего комплекса предъявляемых к исполнителю требований, а работник - получить работу, соответствующую его наиболее значимым интересам, потребностям (материальным, духовным, бытовым), его личным качествам, способностям, т.е. работа должна соответствовать не только желаниям и интересам работника, но и его возможностям освоить в полной мере данную профессию и качественно выполнять порученную работу.

Политика и практика отбора кадров различаются в зависимости от принципов и стратегий, принятых организациями.

Одной из важных составляющих найма является профессиональная ориентация работника, заключающаяся в оказании ему помощи в выборе профессии. Выбор профессии требует от работника взвешенных решений с учетом советов специалистов в этой области.

Профессиональная ориентация включает:

- профпропаганду - формирование у молодежи интереса к определенным видам труда, исходя из потребностей предприятия, разъяснение престижности рабочих профессий, воспитание у молодежи чувства уважения к этим профессиям;
- профконсультации - помощь молодому человеку в выборе рода трудовой деятельности с учетом его желаний и потребности организаций в кадрах;
- профессиональный подбор - определение круга профессий, наиболее подходящих для данного человека с учетом его психофизиологических и личностных данных;
- профотбор - специально организуемое исследование с целью определения пригодности человека к данной работе. Пригодность к профессии (работе) уста-

навливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств (сила, уравновешенность, внимание, восприятие, память и т.п.), уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.

В проведении профессиональной ориентации заняты территориальные специализированные учреждения (оказание помощи, прежде всего школьникам, молодежи), территориальная служба занятости (работа с безработными).

Высокая эффективность проведения профориентации при приеме на работу проявляется в наращивании трудового потенциала организации, обоснованном и своевременном профессиональном самоопределении работника с учетом возможностей реализации своих способностей, а также в сокращении сроков и стоимости профессионального обучения, повышении удовлетворенности трудом.

По результатам профориентации кроме заключения о профпригодности даются рекомендации человеку о возможных направлениях развития и совершенствования его способностей и рационального использования потенциала.

Деятельность организаций в области профориентации, несмотря на ее очевидную целесообразность, в период, предшествующий переходу к рыночным отношениям, не получила широкого распространения и прежде всего из-за пресловутого дефицита кадров, когда принимали на работу без разбора, из-за отсутствия на предприятиях достаточно подготовленных специалистов в области профотбора, а также необходимого оборудования и приборов.

Появление рынка труда и, как следствие, конкуренция за право занять вакантное рабочее место, стремление предприятия создать работоспособный в жестких рыночных условиях коллектив не могут не изменить отношение предприятия к профориентационной работе и тщательному отбору кадров.

ГЛАВА 9. Планирование трудовой карьеры работника

9.1. Трудовая карьера и ее формирование

В условиях становления рыночных отношений возрастает значение регулирования внутризаводского рынка рабочей силы, в частности различного вида движения работников внутри организации, - задачи, которую можно решить путем кадрового планирования.

Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Карьера означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной, производственной деятельности.

Под *трудовой карьерой* понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. По отношению к карьере можно использовать ретроспективный подход и говорить о рабочей истории человека, но можно вести речь и о ее планировании как о возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

К оценке карьеры того или иного человека можно подходить: во-первых, с позиций окружения работника - людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника, т.е. как субъективно осознанное отношение работника к своему положению в профессиональном плане, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных це-

лей, ценностных ориентации. Свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, цели карьеры состоят в том, чтобы: 1. профессия, вид деятельности, занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение; 2. работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых; 3. условия работы усиливали возможности человека и развивали их; 4. работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости; 5. труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы; 6. работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Потребности человека, его жизненные цели, а, следовательно, и цели карьеры различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний). Естественно, что составной частью управления персоналом является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентации на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, биолого-психологические особенности организма, а с другой - опыт, образование, квалификация).

Карьера работников, учет их потенциала во многом определяются структурой управления, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, морально-этическими нормами и др.

Динамичный трудовой путь в зависимости от направленности переходов можно подразделить на *горизонтальный* - без переходов индивида между рабочими местами различных социальных рангов и *вертикальный* - с переходом на

рабочие места более высоких социальных рангов. Часто в литературе понятие карьеры связано именно с вертикальными перемещениями работника вверх по служебной лестнице, изменением его статуса.

Ступени рабочей карьеры - рост профессионального мастерства, повышение квалификации (квалификационное продвижение), освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности (профессиональное продвижение).

Для рабочих также не исключен вертикальный тип карьеры.

По скорости переходов (число переходов за 3, 5 или 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как нормальная или стремительная.

Имеется и другой подход, согласно которому различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную. *Профессиональная карьера* - становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться в различных организациях.

Внутриорганизационная *карьер*а - последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Горизонтальный и вертикальный тип карьеры как раз и относятся к внутриорганизационному ее виду. В рамках данного вида выделяется и такой тип, как *центростремительная карьера* - движение к руководству организации (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений, доступ к некоторым источникам информации).

Такая классификация видов карьеры имеет смысл, так как планирование продвижения работника, способствующее становлению его карьеры, происходит именно внутри организации. Управление персоналом организации, ставящее задачу развития персонала, должно обеспечить согласование профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Для этого нужно сочетать цели организации и работника, знать желания работника, так как планирование карьеры носит индивидуальный характер, повышать качество планирования, его открытость, обеспе-

чить формирование наглядных и понятных критериев служебного роста, объективность в оценке потенциала работника и т.д.

Планирование карьеры, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры.

Изучение запросов работников, их интересов, анализ соответствия должностных требований потенциалу исполнителей направлено на предотвращение стихийных перемещений работников, придание развитию карьеры целенаправленного характера, достижение большего соответствия требований рабочего места к работнику и уровню его профессионализма, личным качествам. Следовательно, управление процессом продвижения работников должно быть позитивным как для самого работника (в части мотивации и эффективности труда), так и для организации (достижение целей развития организации как производственно-хозяйственной системы, поддержание психологической устойчивости сотрудников, здорового социально-психологического климата в коллективе).

Планирование карьеры не ограничивается лишь расстановкой работников. Оно решает более общую задачу развития персонала, квалификационного или должностного продвижения работников. Отсюда - необходимость тесной взаимосвязки планирования карьеры с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки кадров, с программой внутриорганизационного движения кадров при решении проблемы трудоустроенности производства, стабилизации коллектива, с социальным планированием в организации.

Большое значение имеет оперативное доведение сведений о наличии вакансий в организации до всех рабочих.

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы: 1. исполнителей (работников); 2. работ (рабочих мест, должностей); 3. информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для организации. Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

9.2. Организация, принципы, формы профессионально-квалификационного продвижения рабочих и планирование трудовой карьеры

Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

- закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- повышение эффективности использования кадров;
- создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- своевременное обеспечение производства квалифицированными кадрами;
- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Отметим главные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- построение трудовой карьеры, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;
- преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;
- информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;
- моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;
- создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть: *внутрипрофессиональным* - повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; увеличения квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий; *межпрофессиональным* - перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля; *линейно-функциональным* - выборы и назначение бригадиром (звеньевым); *социальным* - переход на инженерно-техническую работу. Профессионально-квалификационное продвижение должно быть увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содер-

жанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям труда, профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе.

9.3. Планирование профессионально-квалификационного продвижения

Чтобы гарантировать продвижения рабочих, его необходимо вести планомерно, т.е. на основе ; годовых и перспективных (до 5 лет) планов. Планы разрабатываются снизу (бригада — цех — производство (предприятие)) и утверждаются руководителем. Такое планирование включает определение потребности в рабочих по профессиям и разрядам (в том числе по рабочим массовых профессий) как в текущем году, так и на перспективу; прогнозирование перспективной потребности в рабочих дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологии; определение источников удовлетворения потребности в рабочих по профессиям и уровням квалификации, в том числе за счет рабочих предприятия (объем профпродвижения); разработку плана профессионального продвижения рабочих (составление схем перемещения по профессиям внутри цеха, разработка требований к кандидатам по ступеням); разработку планов (схем) профессионального продвижения для каждого претендента; контроль над выполнением планов подготовки рабочих или повышения их квалификации.

Методом планирования объемов продвижения рабочих является комплексный баланс квалифицированных рабочих кадров, позволяющий выявить дополнительную потребность в квалифицированных рабочих разных профессий и увязать

эту потребность с внутренними и внешними источниками ее обеспечения. Причем обеспечение дополнительной потребности (на расширение производства, на замену выбывших по различным причинам) планируется, прежде всего, за счет претендентов на продвижение из числа рабочих данной организации.

При организации профессионально-квалификационного продвижения рабочих можно опираться на типовые решения, содержащие обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора, подготовки и продвижения по ступеням профессионального мастерства. Они разрабатываются в первую очередь применительно к массовым для данного предприятия (отрасли) профессиям, а также профессиям, по которым проблема профессионального продвижения стоит наиболее остро и имеет наиболее важное экономическое и социальное значение (профессии малосодержательного труда, с неблагоприятными условиями и т.д.).

Часто предприятия принимают новых рабочих именно только на такого рода рабочие места, предоставляя им возможность дальнейшего продвижения после определенного стажа работы по различным вариантам типового продвижения. В типовых решениях отражаются:

- типовые схемы продвижения поданной профессии;
- соответствующие формы профессионально-квалификационной подготовки;
- условия перемещения рабочего на следующую ступень трудовой карьеры (требования к рабочему, сроки между перемещениями и т.п.);
- формы материального и морального стимулирования;
- методы адаптации, профориентации и профподбора.

В условиях поточно-массового производства, как правило, имеется значительное количество рабочих мест малоквалифицированного труда, и продвижение малоквалифицированных рабочих осуществляется в основном за счет освоения ими профессий квалифицированного труда, а также смежных профессий. По профессиям квалифицированного труда предусматривается рост квалификации в рамках профессии.

План индивидуального продвижения рабочего составляется на основе:

- личных запросов рабочего;
- общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки;
- медицинского заключения о состоянии здоровья;
- рекомендации о профпригодности;
- типовых схем профессионально-квалификационного продвижения;
- наличия вакантных мест и рекомендаций руководства первичного производственного коллектива.

Подбор кандидатов на продвижение предполагает беседы с рабочими, выявление их интересов; выявление вакантных рабочих мест; анализ запросов рабочих и индивидуальных планов перемещений, выявление претендентов; подбор кандидатов, направление рабочего на обучение.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья, возраст и др.) утверждаются руководителем организации.

Обучение включает такие работы, как формирование групп обучающихся, подготовка программ, обучение, проведение экзаменов, подготовка рабочих перспективных дефицитных профессий.

Перемещения в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения изменений в личную карточку рабочего. Кроме того, необходима разработка мер по адаптации рабочего на новом месте.

Система управления должна предусматривать материальное и моральное стимулирование: представление на повышение тарифного разряда, установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным перемещением и т.д.

На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала. Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе.

9.4. Формирование резерва на выдвижение

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками - ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления организацией и ее подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;
- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими необходимого опыта на новой для них должности.

Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности и др.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;
 - базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников.
- Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы

разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;

- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др.

Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы: 1) определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва); 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв; 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв; 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва; 5) работа с резервом; 6) контроль за подготовкой резерва; 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работниками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выбытием на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.).

Данная работа выполняется кадровой службой совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой, общественностью.

С целью формирования резерва для выдвижения на определенные должности изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих из числа

имеющих высшее и среднее специальное образование или обучающихся в вузах и техникумах (колледжах).

Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;
- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

Основными критериями при подборе кандидата в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, наличие опыта практической работы с людьми, организаторских способностей, личностных качеств, характерных для руководителя данного уровня, состояния здоровья, возраст и др.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к уровню управления. Выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

После предварительного включения в состав резерва проводится изучение личных качеств каждого кандидата. Отбор идет на конкурсной основе, после чего принимается окончательное решение о включении того или иного кандидата в кадровый резерв. Решение принимает специально назначенная комиссия, после чего утверждается руководством предприятия. После утверждения персонального состава кадрового резерва составляются индивидуальные планы работы на год с каждым работником, предусматривающие обучение или повышение квалификации в необходимом направлении, приобретение опыта в той или иной области

деятельности. Работник информируется о включении в состав резерва на выдвижение, что должно стимулировать его к достижению лучших результатов, к систематической работе над собой для реального занятия более высокой должности.

Состав резерва пересматривается в конце года. По тем или иным причинам (в связи с увольнением, состоянием здоровья, слабой работой по повышению квалификации) некоторые работники будут исключены из состава резерва.

Отметим основные формы работы по подготовке кадрового резерва:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий и др.

В крупных организациях для подготовки резерва могут создаваться соответствующие школы, например, школы молодых специалистов, школы резерва руководителей низшего звена, школы резерва руководителей среднего звена.

По завершении обучения и повышения квалификации работники, включенные в состав резерва, могут быть рекомендованы с учетом результатов анализа текущей производственной деятельности для прохождения стажировки. В этом случае назначается руководитель стажировки или руководитель отдельных ее этапов, организуется временное исполнение обязанностей на новой, более высокой должности (во время отпуска или болезни руководителя), ротация для освоения новых для него участков работы.

Работа по формированию резерва кадров на выдвижение должна стимулироваться. Так, материально вознаграждаются руководители стажировки, что повышает их ответственность, самому стажеру устанавливается оклад по новой должности, на него распространяются все виды материального вознаграждения. Выполнение планов работы с кадровым резервом вообще и выполнение индивидуальных планов систематически контролируется. Хотя общее руководство подготовкой кадрового резерва возлагается на руководителя кадровой службы, не меньше заинтересован в этой работе и руководитель, в подчинении которого будет работать кандидат на руководящую должность (начальник цеха заботится о подборе своих заместителей, директор — о заместителях, о руководителях функциональных и производственных подразделений и т.д.). Поэтому линейные и функциональные руководители принимают непосредственное участие в подготовке кадрового резерва.

Работа по продвижению специалистов может проходить и несколько в иных формах. Одной из таких форм является работа предприятия со студентами и молодыми специалистами, предусматривающая обязательную годичную стажировку молодых специалистов, направленную на приобретение навыков работы с людьми, а также в области организации и управления производством, конкретизацию знаний по определенной области деятельности. Если раньше это касалось молодых специалистов, прибывших по распределению, то сейчас предприятие может вести подбор выпускников еще на стадии их учебы в вузе, корректировать направленность их подготовки на ту или иную специализацию. Через 3 — 5 лет молодые специалисты проходят повторную аттестацию, после которой продвигаются вверх по служебной лестнице на одну-две ступени.

ГЛАВА 10. Деловая оценка работника

10.1. Понятие и задачи деловой оценки

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценке подвергаются не просто потенциал работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда - нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов - несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда: у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Поэтому оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

Таким образом, задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а, следовательно, и ценность работника для предприятия.

Важная задача деловой оценки - обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Руководитель не должен ожидать аттестации своих подчиненных, чтобы избавиться от неудобных работников с трудным характером.

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по результатам оценки появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

На результатах деловой оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем:

- 1. Подбор кадров:** оценка личных качеств претендентов; оценка квалификации претендентов.
- 2. Определение степени соответствия занимаемой должности:** переаттестация работников; анализ рациональности расстановки работников; оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей; оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки.
- 3. Улучшение использования кадров:** определение степени загрузки работников, использование по квалификации; совершенствование организации управленческого труда.
- 4. Выяснение вклада работников в результаты работы:** организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования); установление меры взыскания.
- 5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации:** прогнозирование продвижения по службе работников; формирование резерва на выдвижение; отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение; необходимость повышения квалификации и ее направленность; разработка программ повышения квалификации работников управления; оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.
- 6. Улучшение структуры аппарата управления:** обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении; проверка нормативов численности; обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации; разработка и уточнение должностных инструкций.
- 7. Совершенствование управления:** совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.); повышение ответственности работников; укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Прием на работу требует оценки личных качеств претендентов, что предполагает широкое использование тестирования, аттестация кадров - оценки результатов труда, качества выполнения функциональных обязанностей, для чего необходимы совершенно другие, чем при приеме на работу, методические приемы в оценке. Для обеспечения рационального использования персонала большое значение имеет осуществление принципа справедливой платы за труд, как условие высокой материальной заинтересованности. Поэтому здесь большое значение имеет оценка персонала с позиций результатов труда. Для других же целей, как, например, подбор новых работников, выдвижение, направление на учебу, повышение квалификации, большое значение имеет оценка личных качеств работников.

Деловая оценка работников выполнит поставленные задачи только в случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований:

- *объективность* - использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности;
- *оперативность* - своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- *гласность* - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- *демократизм* - участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- *единство требований* оценки для всех лиц однородной должности;
- *простота*, четкость и доступность процедуры оценки;
- *результативность* - обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- максимально возможная *механизация и автоматизация* процедуры оценки.

Разработка методического обеспечения - одно из важнейших условий

10.2. Методики оценки

Деловая оценка кадров - достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. Прежде всего, нужно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики оценки и за рубежом.

По этой причине чаще всего" предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности). Иногда предприятия могут прибегать и к услугам фирм, располагающих и специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения.

Порядок разработки программы деловой оценки кадров можно представить следующим образом. Вся работа состоит из трех этапов: прежде всего, определяется содержание оценки, затем решаются задачи, связанные с методикой оценки, и в завершение - с процедурой оценки.

Содержание оценки. Здесь, прежде всего, следует найти ответ на вопрос "Что оценивать?": личные качества работника, его труд или результаты труда. Далее необходимо установить, должны ли эти оценки быть независимыми друг от друга (только личные качества работника, только результаты труда) или составлять некую систему, и какую именно: в виде одного комплексного показателя или в виде набора показателей.

Ответы на поставленные вопросы имеют принципиальный характер, так как определяют всю последующую работу по конструированию системы показателей оценки, выбор источников необходимой информации и т.д.

Если стоит задача оценки *личных качеств* работника, то необходимо определить, какие качества выбрать из большого их перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, или характерными

для определенной категории работников, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики (в отношении отобранных качеств, являющихся общими для всех) или для каждой группы работников набор качеств должен быть своим.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может охватывать (отражать) сам процесс труда по его внешним признакам (работа, простой, перерыв и т.д.), оценку затрат труда и оценку его сложности. Каждый из подходов имеет право на существование, ставит свои целевые задачи и позволяет получить рекомендации по повышению его эффективности. Выбор того или иного подхода зависит, прежде всего, от целей оценки.

При акцентировании внимания в ходе оценки *результатах труда* необходимо иметь четкое представление о том, какие результаты подвергаются оценке, являются ли они следствием личных трудовых усилий конкретного работника (прямая оценка). Если же результаты являются плодом коллективных усилий, то возможно ли использование косвенной оценки труда конкретного работника.

Методы оценки. На данном этапе ставится задача определить методы, позволяющие:

- выявить наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки. Здесь требуют своего решения проблемы информационного характера (программа, методы сбора и обработки информации);
- измерить величину (или степень наличия) того или иного элемента с помощью конкретных показателей (можно ли количественно выразить, например, наличие того или иного качества у работника, с помощью каких показателей, как измерить степень наличия данного качества, как соизмерять различные показатели для получения общей характеристики работника и т.п.).

Процедура оценки. Здесь решаются вопросы о месте и частоте проведения оценки, о людях, проводящих ее, о том, какой период работы охватывать, какие понадобятся технические средства для сбора и обработки данных, как будут оформлены и использованы результаты оценки и др.

Рассмотрим некоторые принципиальные вопросы, возникающие на каждом из этапов оценки кадров. *Содержание оценки* зависит от целей оценки и возможностей получить необходимый материал для проведения самой оценки. В одних случаях ограничиваются оценкой только личных качеств, - но это неполная оценка. В других больше ориентируются на оценку результатов работы. Так, при подборе кадров чаще всего оцениваются личные качества работника. По своей сути это оценка потенциала работника, прогноз его будущей работы в коллективе предприятия. Определенный интерес при этом представляют данные о деловых качествах человека на прежней работе (характеристика, опрос мнений бывших коллег по работе) или о результатах его работы в течение испытательного срока. Оценка, даваемая после длительного периода работы, будет, по сути, оценкой не только потенциала работника, но и их использования (например, через степень использования работника по квалификации). Такая оценка позволяет выявить недоиспользование работника по вине предприятия (неудачно сформулированные должностные обязанности, низкий уровень исполнительской дисциплины) и по вине самого работника (стиль работы, неумение отделить в работе главное от второстепенного, низкая мотивация труда, трудовая дисциплина и др.).

Прежде всего, следует отметить, что самым распространенным методом оценки является метод сравнения. Так, при оценке соответствия работника занимаемой должности по деловым и личным качествам сравниваются показатели, характеризующие наличие тех или иных качеств у работника, и требования, предъявляемые содержанием его труда, закрепленными за ним должностными обязанностями. Оценка количества и качества труда проходит на их соответствие определенным запланированным количественным показателям по рабочему времени (месячный или годовой реальный к отработке фонд рабочего времени), по выработке (соответствие нормам выработки, количественным результатам деятельности руководимого коллектива и т.п.) и требованиям к качеству труда, а оценка процесса труда — по соответствию требованиям не только к содержанию труда, но и к форме осуществления трудовой деятельности.

Поэтому разработка методологии оценки включает:

- выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.;
- алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой для расчетов информации;
- обоснование нормативных значений показателей и методики их установления;
- агрегирование информации и предоставление ее в форме, удобной для принятия решений по проведенной оценке.

Насколько это важная и сложная задача, можно судить хотя бы на примере оценки качеств работника. Уже на этапе выбора самих качеств приходится сталкиваться с трудностями разграничения деловых и личных качеств работника.

Следовательно, разработчики программы оценки должны творчески подойти к формированию перечня качеств работника, наличие и количественная характеристика которых будут выявляться в ходе оценки.

Исходной базой для выбора качеств являются характер выполняемой работы и требования к эффективному ее выполнению.

Следующий этап работы связан с конкретизацией того или иного качества. Дело в том, что использование в оценке только наименования качества может привести к несопоставимости результатов оценки разными экспертами из-за разной трактовки ими данного качества. И здесь отсутствие общепринятой классификации приводит к большому субъективизму в оценке. По этой причине после выбора качеств необходимо определить, как, через что, через какие действия, поступки работника эти качества проявляются, и тем самым выявить факторы, через которые можно влиять на степень наличия (развитие) данного качества у работника.

Покажем это на примере оценки работника по такому критерию, как наличие организаторских способностей. По каким признакам можно судить о том, что данный человек обладает организаторскими способностями, а если обладает, то

насколько сильно они у него развиты? В одних рекомендациях расшифровка данного качества дается через умение работника преодолевать трудности, распределять обязанности, умение выделить главное, через решительность, лидерство, энергичность и др. Вместе с тем тот же А.Г.Ковалев характеризует пригодность работника к организаторской деятельности через:

- наличие интереса и стремления к организаторской деятельности;
- сознание общественной значимости организаторской деятельности;
- наличие опыта организаторской деятельности;
- профессиональную компетентность;
- организаторские способности, умения, навыки;
- способность привлекать людей и стимулировать их активность;
- меру уважения и требовательность в отношениях с людьми;
- меру близости к людям и отдаленности от них;
- авторитет в коллективе;
- способность видеть проблемы и решать их;
- принципиальность, единство слова и дела.

Или возьмем другой пример. В одних рекомендациях для оценки по критерию "Черты характера" предлагается выделять объективность, эмоциональность, честность, трудолюбие, работоспособность и др., а в других - доброту, доброжелательность, покладистость, жизнеспособность, простоту и доступность, гордость, уравновешенность, настойчивость, решительность, целеустремленность.

В качестве источников информации служат данные биографии, анкет, различного рода характеристики, результаты собеседования (в том числе и в форме дискуссии, разбора производственных ситуаций), анкетный опрос, сбор мнений работников, выступающих в роли экспертов, хорошо знающих аттестуемого работника; материалы тестирования, результаты специальных исследований с использованием специального оборудования (приборов) и т.п. Однако только меньшая их часть используется для расчета соответствующих объективных показателей. Между тем естественно желание не только выявить наличие того или иного

качества, но и количественно его измерить. Дать оценку качеств человека может только другой человек (в технике измерение параметров происходит с помощью приборов). Чтобы получить такого рода показатели, часто прибегают к балльной оценке или к построению различных оценочных шкал. С помощью такого подхода экспертам удастся установить уровень наличия или частоты проявления того или иного качества у работника, хотя и со значительной долей субъективизма.

Составной частью разработки программы деловой оценки работника является выбор перечня личных и деловых качеств и конструирование соответствующих оценочных шкал.

Для каждого аттестуемого эксперт определяет по степени проявления того или иного качества место на шкале количественной характеристики. Количество фиксированных значений, как правило, различно и колеблется от двух до шести и более. В простейшем случае это может выглядеть как "да" или "нет": качество имеется или отсутствует. Либо качество проявляется "постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда". Каждому значению присваивается количество баллов. Оценка может носить и достаточно свободный характер, без четкой фиксации требований к каждому уровню наличия данного качества (оценки по 5-, 10-и даже 100-балльной шкале).

Использование балльной оценки по каждому из признаков (качеству работника) позволяет получить суммарную оценку по всем признакам, сравнить ее с определенной нормативной величиной и на основании этого сделать вывод.

Чтобы уменьшить субъективизм при выборе места на шкале, следует каждое из значений охарактеризовать в отношении требований к уровню качества (причем степень детализации характеристики может быть различной). Например, применительно к деловой характеристике работника (типа "Работает много и с большой интенсивностью, не жалеет себя") от эксперта просят обвести цифру "1", если данная характеристика исключительно точно отражает качество оцениваемого работника; цифру "2", если фраза более или менее подходит; цифру "3", если трудно решить, подходит ли она; цифру "4", если данный работник, в общем-то,

не такой; цифру "5", если он совершенно не такой. Данная шкала называется сферической.

Более точными представляются линейные шкалы. Например, работник по такому качеству, как умение распределять обязанности, может быть охарактеризован следующим образом:

- 1) прирожденный организатор, отлично умеет расставлять людей и наилучшим образом распределять между ними обязанности для выполнения поставленных задач;
- 2) хороший организатор, умеет расставлять людей и распределять обязанности, организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 3) в целом справляется с задачей организации коллектива на выполнение поставленных задач; .
- 4) неважный организатор, не всегда способен организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 5) плохой организатор, не может организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 6) к организаторским вопросам его и близко подпускать нельзя, а то завалит всю работу.

Сравнение наличия того или иного качества у работника с готовыми эталонными требованиями получило широкое распространение на практике и лежит в основе так называемого матричного метода. Однако данный вариант сравнения в оценке кадров не является единственным. Сравняться могут и различные работники по наличию у них того или иного качества, т.е. проводится ранжирование (расстановка) работников по данному качеству (по степени увеличения или степени уменьшения) с определением порядкового номера (места) в ранжированном ряду. Самой количественной характеристики признака для расстановки работников может и не потребоваться, поскольку она основывается на мнении эксперта. В последующем возможно суммирование занятых мест каждым работником по всем признакам для получения комплексной (итоговой) оценки как суммы занятых

мест с последующей расстановкой работников в порядке возрастания или убывания итоговой оценки.

Как вариант ранговой оценки выступает метод парной оценки, когда из одной пары претендентов отбирается лучший работник, который в дальнейшем участвует в аналогичном соревновании с победителями других пар.

Такой вид представления итоговой оценки по группе работников, занимающих данную должность, используется в увязке с продвижением работников или направлением на повышение квалификации.

Практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств.

Особое место в оценке личных качеств работника занимает тестирование, когда сначала путем соответствующих испытаний выясняется наличие у работника определенных деловых качеств, а затем дается оценка уровня этих качеств в виде конкретной величины (коэффициента или суммы баллов) по заранее подготовленной шкале.

По своему содержанию различают три группы тестов:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические свойства человека.

Психологические и физиологические тесты широко используются при профессиональной ориентации и отборе работников для освоения ряда профессий. Применительно к руководителю выделяются тесты для характеристики управленческого потенциала руководителя, его профессиональных навыков и умений, свойств характера, взаимоотношения его с коллективом, здоровья и работоспособности.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев и факторов, а недостатки - в трудоемкости разработки тестов, а также в том, что тесты определяют способности работника на какой-то определенный момент времени. Однако, оцени-

вая потенциальные способности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Деловая оценка работника может проводиться в статике (на определенный момент времени, например при тестировании) и в динамике (на протяжении длительного периода времени). Последний подход дает более объективную характеристику. Именно на таком подходе строится практика продвижения кадров в Японии. Ротация рабочих мест, перемещение работника по различным видам работ и должностям, медленное продвижение по службе как методы реализации стратегии управления на японских предприятиях позволяют сформировать систему оценки деловых качеств сотрудников исходя из долгосрочной перспективы с учетом накопленных данных о поведении и результатах работы.

Как отмечалось, после оценки отдельных деловых и личных качеств работников определяется их общая оценка: либо путем простого суммирования (например, баллов, мест по шкале рангов) или взвешенного по значимости группы качеств. При отнесении критериев и факторов в ту или иную группу исходят обычно из конкретных особенностей характера работы, должности.

Особенно много проблем возникает при попытке найти единый показатель для комплексной оценки: самого специалиста, его труда и результатов труда, т.е. оценки эффективности его труда с учетом личных достоинств. Сложность в том, что простое суммирование количественной оценки по большому числу факторов нивелирует значение наиболее важных из них. Остается и проблема сведения воедино разрозненных показателей.

ГЛАВА 11. Деловые (производственные) конфликты, их роль в процессе управления персоналом

11.1. Роль деловых конфликтов в процессе управления

Конфликт (*conflictus* - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил. Более полное определение — противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые организации вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог).

Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации (структурные подразделения организации или члены микро - или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведет к деградации коллектива и организации в целом.

Конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им *управляют*. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичным последствиям других типов конфликта. Одна из самых распространенных форм - *ролевой* конфликт: 1) к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы; 2) производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями работника; 3) ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт - борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или положительное решение. Межличностный конфликт может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения, каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт: 1) личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы; 2) из-за должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность, соблюдать правила и процедуры организации.

Межгрупповой конфликт. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохая коммуникация.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут

попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Примерами межгруппового конфликта могут служить: конфликт между профсоюзом и администрацией; разногласия между линейным и штабным персоналом; конфликт между функциональными группами внутри организации из-за различия целей.

Распределение ресурсов. В организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Некоторые типы организационных структур и отношений способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделе-

ления. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Таки личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации) является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Распространенные проблемы передачи информации: 1) руководство не доводит четко и своевременно содержание решений и нововведений; 2) неоднозначные критерии качества труда; 3) неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений; 4) предъявление Рис. 11.1 представляет модель конфликта как процесса. Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Даже и при большей *возможности* возникновения конфликта, стороны могут *не захотеть* реагировать так, чтобы дальше усугублять ситуацию. Однако во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоя-

ший конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

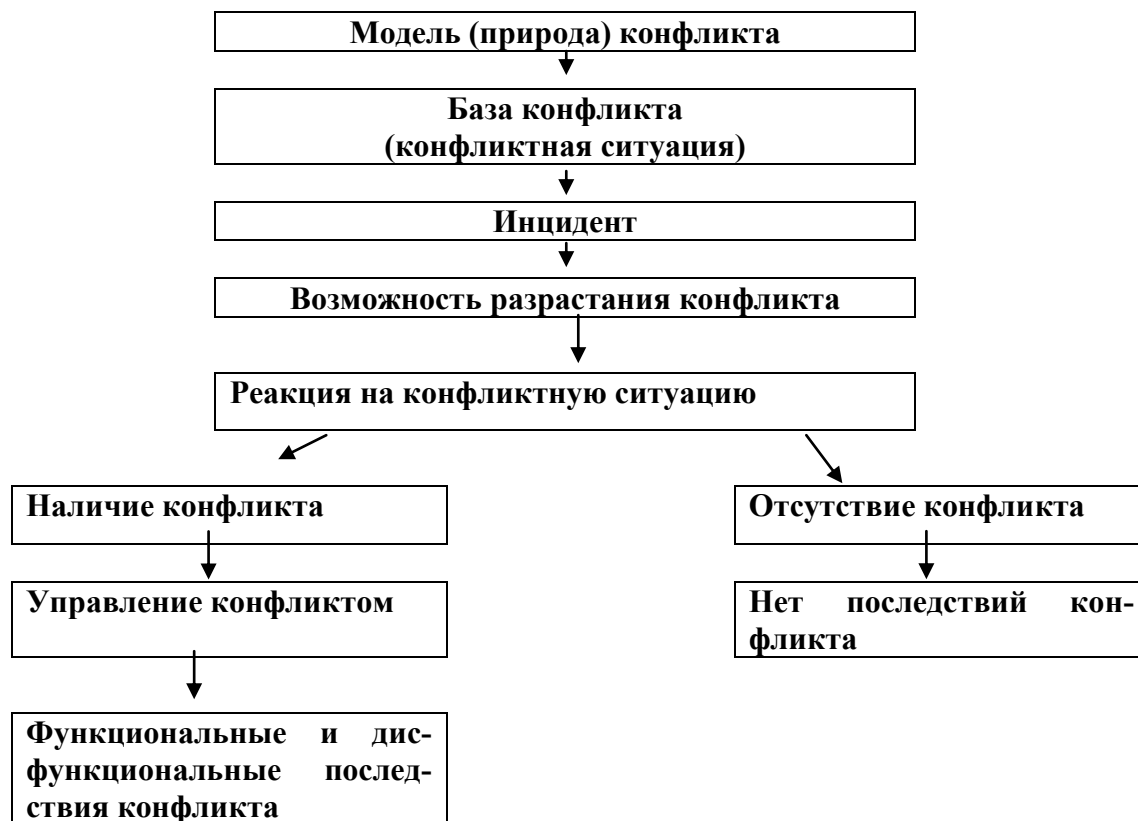


Рис.11.1. Модель конфликта как процесса.

11.2. Управление конфликтной ситуацией

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта: 1. проблема может быть решена таким образом, который приемлем для всех сторон, в результате люди будут чувствовать свою причастность к ее решению; 2. сведение к минимуму или полное устранение трудности в осуществлении решений; 3. участники конфликта будут

больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих конфликтных ситуациях; 4. уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей; 5. улучшение качества процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и анализ ситуации ведут к лучшему ее пониманию; 5. симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки; 6. через конфликт можно проработать возможные проблемы еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта: 1. снижение производительности; неудовлетворенность, плохое настроение, рост текучести кадров; 2. меньшая степень сотрудничества в будущем; 3. непродуктивная конкуренция с другими группами организации; 4. враждебность по отношению к другой стороне конфликта; 5. сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами; 6. ухудшение коммуникаций, увеличение враждебности между конфликтующими сторонами, повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям; 7. придание большого значения победе в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно - лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Структурные методы разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе - лучший метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения: уровень результатов, который должен быть достигнут; кто предоставляет и кто получает различную информацию; система полномочий и ответственности; политики, процедур и правил. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы - цепь команд, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если подчиненные имеют разногласия, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания. Организации, которые поддерживают необходимый уровень интеграции, добиваются большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление насущных целей организации требует совместных усилий от ее сотрудников, групп или отделов.

Структура системы вознаграждений может быть использована как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по

службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

11.4. Конфликтность инновации

Конфликт, как правило, является спутником инновации. Оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиций - от привычной практики. Сопротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми сотрудники или коллектив встречают инновации, следует считать объективным фактором.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами - ведь она заставляет приспособливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесцениению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией, может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, периодически формируются состояния неопределенности, напряженности, стрессов. Инновация

подрывает равновесие, тогда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск неудачи или полу-успеха велик, но существует и такая возможность, что под воздействием безуспешной или слишком успешной инновации, из-за реакции окружения организация попадает "в немилость" и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже, безусловно, обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление мы можем назвать инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).

11.3. Стили разрешения конфликтов

Известны пять основных *межличностных стилей разрешения конфликтов*: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение характеризуется попыткой уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в конфликтное состояние, занимаясь решением проблемы.

Сглаживание характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что конфликта как такового нет, и нет необходимости предпринимать действия по его устранению. В результате проблема остается неразрешенной. Сотрудники не проявляют эмоций, но накапливают их, нарастает общее беспокойство, растет вероятность того, что произойдет взрыв.

Принуждение - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, не интересуется мнением других. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в

ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

Компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры.

Решение проблемы - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение приемлемое для обеих сторон (рис. 11.2). Расхождение во взглядах рассматривается как результат того, что у участников конфликта есть свои представления о его разрешении.

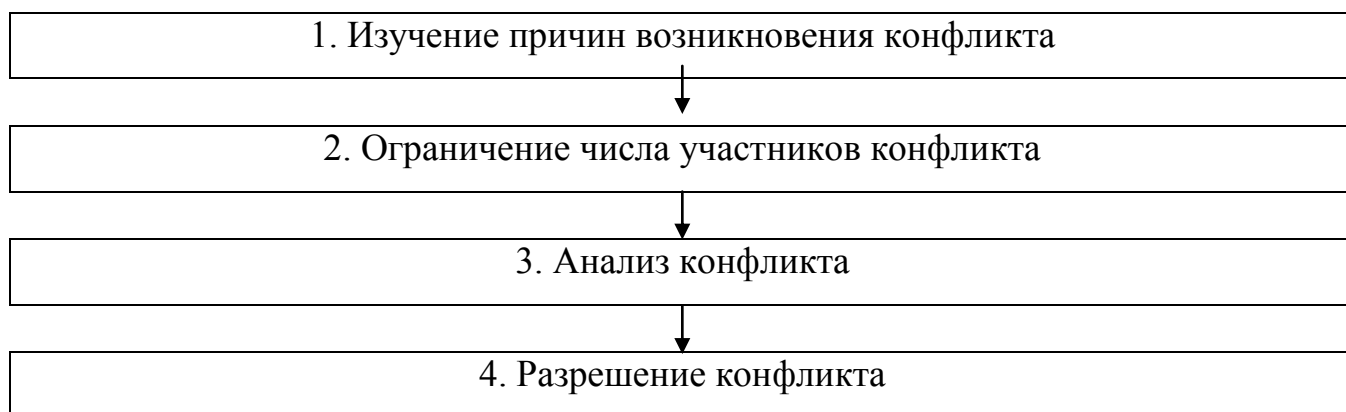


Рис. 11.2. Действия руководителя при разрешении конфликтов

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом, – М., 1999.
2. Бесяцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Уч. пособие - Мн., 2002.
3. Бесяцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш. Менеджмент персонала. - Мн., 1998.
4. Бородин Ф. М. Коряк Н. М. Внимание: конфликт. - М., 1989.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998.
6. Вирский Ю.Б. Лекции по управлению персоналом: Уч. пособие/Международный гуманитарно-экономический институт, 2-е изд. - Мн., 2001.
7. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.,1996.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник/3-е изд. - М., 2001.
9. Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. - Киев, 1991.
- 10.Егоршин А.П., Управление персоналом. - Н. Новгород, 1999.
- 11.Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990.
- 12.Книга работника кадровой службы/Под ред. Е.В. Охотского и др. - М., 1998.
- 13.Корпоративное управление в Беларуси и перспективы его развития//Основы корпоративного управления: Уч. пособие/Под ред. А.Н.Тура. - Мн., 2000.
- 14.Коханов Е.Р. Отбор персонала и введение в должность. - М., 1997.
- 15.Магура М.Н. Поиск и отбор персонала. - М., 2000 г.
- 16.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Уч. пособие. – М., 1999.
- 17.Мотивация и стимулирование труда // Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
- 18.Общая психология: Курс лекций/Сост. Е.И.Рогов. - М., 2001.
- 19.Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. -М., 1994.
- 20.Старобинский Э.И. Как управлять персоналом. - М., 2000 г.
- 21.Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М., 1999.

22. Управление персоналом: От фактов настоящего к возможностям будущего. Уч. пособие /А.Брасс, В.Глушаков, В.Кривцов, Р.Седегов. - Мн., 2002.
- 23.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1997.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изм. и доп.).
2. Закон Республики Беларусь «О предприятиях в Республике Беларусь» // Ведомости ВС БССР. 1991, №3.
3. Закон Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью» // Ведомости ВС БССР, № 35.
4. Закон Республики Беларусь «О предпринимательстве в Республике Беларусь»// Ведомости ВС БССР. 1991, №19.
5. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001-2005 гг.
6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих / Госкомтруд СССР – М.: Экономика, 1987.
7. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. – Вып. 2 / Госкомтруд СССР. – М.: Экономика 1989.
8. Определение нормативной трудоемкости обслуживания и управления производством: Методические рекомендации НИИ труда Госкомтруда СССР. М.: Экономика, 1990.
9. Постановление Совета министров Республики Беларусь от 18.11.99. № 1806.